



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Reclutamiento y Selección de Personal como medio  
para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa  
Creaciones Rose de la Ciudad de Quito”**

**AUTOR: Paul Fernando Abambari Sandoval**

**TUTOR: Ing. Milton Molina Granja**

**AMBATO-ECUADOR**

**2011**

**Ing. Milton Molina Granja.**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido revisado; en cuya virtud, autoriza su presentación, toda vez que, responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 21 de septiembre del 2011

---

**Ing. Milton Molina Granja.**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Paul Fernando Abambari Sandoval, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Sr. Paul Fernando Abambari Sandoval

C.I. 180408457-0

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. Jenny Gamboa.

f).....

Ing. Mg. Gissela Arcos

Ambato, octubre del 2011

## **DEDICATORIA**

“Cuando llegamos a la meta que un día nos trazamos sentimos tanta emoción y satisfacción del trabajo realizado”.

A Dios por la vida y sabiduría que me ha concedido, para permitir llegar a culminar esta etapa de la vida y por empezar una profesional, siempre en compañía y con sus bendiciones.

A mis padres, por el apoyo, amor y esfuerzo brindado para llegar a este logro, siendo una pequeña recompensa a sus múltiples esfuerzos.

A mi Familia en general, con cariño y agradecimiento por su apoyo incondicional.

*Paul Abambari*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su inmensa gracia y amor, y por las bendiciones derramadas durante estos años de sacrificio y esmero, de buenos y malos momentos gracias por estar siempre a mi lado.

A mis padres, gracias por sembrar en mí su amor y sueños, por ser la ayuda incondicional que siempre estuvo a mi lado durante este sueño de toda una familia.

A mi familia por ser el aliciente diario que necesito para luchar por lo que quiero.

A la Universidad Técnica de Ambato y Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, por ser la guía central de mi vida profesional.

A la empresa “Creaciones Rose” por haberme facilitado la realización de la presente investigación.

A mis amigos de siempre por extenderme su mano de ayuda en cada momento.

*Paul Abambari*

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Portada .....	i
Página de aprobación por el Director de Tesis.....	ii
Página de autoría de la Tesis.....	iii
Página de aprobación por el Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Anexos.....	ix
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Tablas.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de formularios.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Introducción.....	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.2. Análisis Crítico.....	8
1.2.3. Prognosis.....	10
1.2.4. Delimitación del Problema.....	10
1.2.5. Formulación del Problema.....	11
1.2.6. Preguntas Directrices.....	11
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	11

1.4.	OBJETIVOS.....	12
1.4.1.	Objetivo General.....	12
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	12
CAPITULO II.....		13
2.	MARCO TEÓRICO.....	13
2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	13
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	16
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	17
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	25
2.4.1.	Definición de las Categorías.....	28
2.5.	HIPÓTESIS.....	50
2.6.	VARIABLES.....	50
CAPITULO III.....		51
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	51
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	57
3.6.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	59
3.7.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	60
CAPITULO IV.....		62
4.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	62
4.2.	INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	62
4.3.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	79



CAPITULO V.....	86
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1. CONCLUSIONES.....	86
5.2. RECOMENDACIONES.....	89
CAPITULO VI.....	93
6. PROPUESTA.....	93
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	93
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	95
6.3 JUSTIFICACION.....	95
6.4 OBJETIVOS.....	96
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	98
6.6 FUNDAMENTACION CIENTIFICO – TECNICO.....	99
6.7 METODOLOGIA – MODELO OPERATIVO.....	99
6.7.1 PLANEACION DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL.....	105
6.7.2 RECLUTAMIENTO.....	106
6.7.3 SELECCIÓN.....	108
6.7.4 CONTRATACIÓN.....	118
6.7.5 INDUCCIÓN.....	125
6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA.....	126
6.9 PREVISION DE LA EVALUACION.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	144

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Diagrama Causa Efecto.....	147
Anexo 2 Croquis de la empresa.....	148
Anexo 3 Encuesta.....	149

Anexo 4 Organigrama Estructural.....	152
Anexo 5 Tabla de Distribución Ji – Cuadrado .....	153

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>PÁGINA</b>
Cuadro No 1 Proyección de Ventas.....	6
Cuadro No2 Estructura de la empresa Creaciones Rose.....	7
Cuadro No 3 Personal de la empresa encuestada.....	55
Cuadro No 4 Variable Independiente: Reclutamiento y Selección.....	57
Cuadro No 5 Variable Dependiente: Rendimiento Laboral.....	58
Cuadro No 6 Recolección de la Información.....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla No 1.....	62
Tabla No 2.....	64
Tabla No 3.....	65
Tabla No 4.....	66
Tabla No 5.....	67
Tabla No 6.....	68
Tabla No 7.....	69
Tabla No 8.....	70
Tabla No 9.....	71
Tabla No 10.....	72

Tabla No 11.....	73
Tabla No 12.....	74
Tabla No 13.....	75
Tabla No 14.....	76
Tabla No 15.....	77
Tabla No 16.....	78
Tabla No 17.....	83
Tabla No 18.....	83
Tabla No 19.....	84
Tabla No 20.....	111
Tabla No 21.....	111
Tabla No 22.....	112
Tabla No 23.....	113

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráfico No 1.....	63
Gráfico No 2.....	64
Gráfico No 3.....	65
Gráfico No 4.....	66
Gráfico No 5.....	67
Gráfico No 6.....	68
Gráfico No 7.....	69
Gráfico No 8.....	70
Gráfico No 9.....	71
Gráfico No 10.....	72
Gráfico No 11.....	73

Gráfico No 12.....	74
Gráfico No 13.....	75
Gráfico No 14.....	76
Gráfico No 15.....	77
Gráfico No 16.....	78
Gráfico No 17.....	84

## INDICE DE FORMULARIOS

<b>FORMULARIO</b>	<b>PÁGINA</b>
Formulario No. 1 Solicitud de empleo .....	129
Formulario No. 2 Necesidades de personal.....	131
Formulario No. 3 Requisición de personal.....	132
Formulario No. 4 Descripción del puesto.....	133
Formulario No. 5 Perfil del candidato.....	134
Formulario No. 6 Convocatoria.....	135
Formulario No. 7 Informe de pruebas.....	136
Formulario No. 8 Entrevista.....	137
Formulario No. 9 Decisión final.....	138
Formulario No. 10 Solicitud de contratación.....	139
Formulario No. 11 Inducción General.....	140
Formulario No. 12 Inducción específica.....	141
Formulario No. 13 Evaluación del desempeño.....	142

## **Resumen Ejecutivo**

La empresa “Creaciones Rose.” de la Ciudad de Quito, desde sus inicios se ha dedicado a comercialización de productos de consumo inmediato y duradero como: productos de consumo masivo, muebles, ropa y calzado para damas, caballeros, niños, ofertando sus diversos productos a un tipo de clientes de nivel medio/alto, para lo cual, se debería disponer de personal preparado, capacitado, competente en la atención al cliente así como en el desarrollo óptimo de las actividades en su lugar de trabajo.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis de cómo seleccionar el personal idóneo para el trabajo en la empresa, con el fin de mejorar su perspectiva de negocios a través del diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, con el propósito de llegar a una contratación acertada, que el trabajador desarrolle su potencial y contribuya con el crecimiento de la empresa.

El presente trabajo realizado, tiene como objetivo fundamental elaborar un procedimiento para el Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa, que ordene metodológicamente el proceso sobre la base de los perfiles de cargos, que deben reunir todos los aspirantes antes de ocupar un puesto dentro de ella.

El trabajo aporta un nuevo procedimiento, que delimita las funciones del departamento encargado de la selección de personal, referente a las actividades de provisión de talento humano, probado en la práctica su efecto en el incremento de la calidad del ingreso al empleo, que estará reflejado en el trabajador de nuevo ingreso.

## INTRODUCCIÓN

Concluida la presente investigación, y después de haber realizado un minucioso análisis y estudio, se presentan las conclusiones, recomendaciones, y la propuesta que aportará de una manera positiva en el crecimiento de la Empresa Creaciones Rose. En esa virtud, pongo a disposición la presente tesis con su tema Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral.

En la actualidad, Creaciones Rose, no cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal; a consecuencia de ello, el rendimiento laboral se ha visto afectado, por los constantes despidos de trabajadores, problema que no ha permitido contratar al personal idóneo y consecuentemente, habilitado para cumplir efectivamente sus funciones y aportar como debiera, al cumplimiento de los objetivos empresariales.

En otras palabras, una empresa no puede ser competitiva si su equipo de trabajo, a la vez no es competente. Por tal motivo, cada vez que se da la ocasión de fortalecer la fuerza laboral, se tienen que tomar las medidas necesarias para poder atraer personal calificado y competente que fortalezcan los equipos de trabajo. Pero sin una administración adecuada en el Departamento Talento Humano, este objetivo sería imposible de cumplir.

En el Capítulo I, se estudió el problema en su profundidad, dando a conocer su justificación y objetivos propuestos.

En el Capítulo II, se encuentra el Marco Teórico, que es el grupo central de conceptos y definiciones utilizadas para formular y desarrollar la fundamentación técnica, que ha permitido a su vez, elaborar la propuesta.

El Capítulo III, habla del Marco Metodológico; es decir, los pasos a seguir para abordar cada uno de los objetivos, las técnicas (medios empleados para recolectar el dato e información) e instrumentos que se emplearán de acuerdo a la naturaleza del datos e información, las fuentes de información (primarias y secundarias).

El Capítulo IV, contiene el análisis e interpretación de resultados, que son presentados en forma de tablas y gráficos circulares, con sus correspondientes inferencias.

El Capítulo V, recoge las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente en el Capítulo VI, está la propuesta, que es el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, que sin duda aportará a la solución del problema detectado.

## **CAPITULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACION**

Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El inadecuado Reclutamiento y Selección de Personal está afectando el Rendimiento Laboral de la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito y limitando su crecimiento.



### **1.2.1 Contextualización**

#### **Macro**

En el mundo en el que vivimos estamos atravesando múltiples realidades en lo referente a la obtención de la fuerza productiva adecuada para trabajar en la empresa, considerado un factor importante la disponibilidad de Recursos Materiales, que son los bienes con los que cuenta la empresa para poder ofrecer sus productos, los Recursos Técnicos, aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, el Talento Humano, indispensable para cualquier grupo social, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos y los Recursos Financieros, es el capital propio y ajeno con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento.

#### **Meso**

El Talento Humano es el que hace que las organizaciones funcionen, ellos son los encargados del manejo y funcionamiento de la empresa para posteriormente ofrecer los productos o servicios, así como de establecer sus metas y estrategias. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos empresariales, es por esto que el Talento Humano es el capital más valioso y la clave del éxito para el futuro de la empresa, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización.

## **Micro**

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica que va permitir elegir entre un conjunto de candidatos la persona más adecuada, para ocupar los puestos existentes en la empresa, por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización de esta manera escoger al personal adecuado de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo y así tener la seguridad de que se ha seleccionado a los mejores.

Creaciones Rose Cía. Ltda. empieza sus funciones en el año de 1979, es una empresa de comercialización, ejerce su actividad comercial en un mercado local, ofrece a la sociedad una línea de productos de consumo inmediato y duradero como: productos de consumo masivo, muebles, ropa y calzado para damas, caballeros, niños, sus productos están destinados a un tipo de clientes actuales de nivel medio/alto, algunos de sus productos son importados desde Panamá, los clientes adquieren productos a la empresa de forma periódica, destacando la frecuencia y volumen de compra, nivel de satisfacción y el grado de influencia. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que permite tener una determinada participación en el mercado.

Hay que recalcar que en relación al año 2009 y 2010 las ventas bajaron considerablemente según el cuadro de ventas de los últimos cuatro años que se muestra a continuación, debido a que el gobierno implantó leyes que dificultaban las importaciones, dando prioridad al producto nacional. Otra de las causas es la crisis económica que está atravesando actualmente el país, los consumidores tienden a adquirir los productos en otros lugares debido a que los consiguen a mejor precio, estas

son las principales causas por las que las ventas en el año 2010 disminuyeron considerablemente.

**Cuadro N° 1**

<b>CREACIONES ROSE CIA. LTDA.</b>				
<b>Proyección de Ventas</b>				
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ENERO</b>	\$ 187.430,15	\$ 232.413,39	\$ 278.896,06	223.116,85
<b>FEBRERO</b>	\$ 178.260,20	\$ 221.042,65	\$ 265.251,18	212.200,94
<b>MARZO</b>	\$ 357.301,81	\$ 443.054,25	\$ 531.665,10	425.332,08
<b>ABRIL</b>	\$ 360.397,64	\$ 446.893,08	\$ 536.271,69	429.017,35
<b>MAYO</b>	\$ 611.373,42	\$ 758.103,05	\$ 909.723,66	727.778,92
<b>JUNIO</b>	\$ 357.548,48	\$ 443.360,12	\$ 532.032,15	425.625,72
<b>JULIO</b>	\$ 516.712,22	\$ 640.723,15	\$ 768.867,78	615.094,22
<b>AGOSTO</b>	\$ 461.629,62	\$ 572.420,73	\$ 686.904,88	549.523,90
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$ 664.800,50	\$ 824.352,61	\$ 989.223,14	791.378,51
<b>OCTUBRE</b>	\$ 498.498,14	\$ 618.137,70	\$ 741.765,24	593.412,19
<b>NOVIEMBRE</b>	\$ 455.563,78	\$ 564.899,09	\$ 677.878,91	542.303,13
<b>DICIEMBRE</b>	\$ 1.745.193,80	\$ 2.164.040,31	\$ 2.596.848,38	2.077.478,70
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.394.709,78</b>	<b>\$ 7.929.440,13</b>	<b>\$ 9.515.328,15</b>	<b>\$ 7.612.262,52</b>

Fuente: Empresa Creaciones Rose

Elaborado por: Paul Abambari

Creaciones Rose Cía. Ltda. dispone de un total de 60 trabajadores en toda la empresa, distribuida de la siguiente manera:

**Cuadro N° 2**

**ESTRUCTURA DE LA EMPRESA CREACIONES ROSE.**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b># PUESTOS</b>	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>
PRESIDENCIA	1	PRESIDENTE
GERENCIA	1	GERENTE GENERAL
		1 JEFE DE TALENTO HUMANO
		1 AISTENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA
TALENTO HUMANO	5	1 ASISTENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		1 ASISTENTE DE SELECCIÓN DE PERSONAL
		1 ASISTENTE DE SALUD OCUPACIONAL
		1 JEFE DE VENTAS
		10 CAJEROS
VENTAS	47	30 VENDEDORES
		2 BODEGUEROS
		4 GUARDIAS
		1 JEFE DE COMPRAS
		1 ASISTENTE PERSONAL
COMERCIALIZACION	4	1 COORDINADOR DE ADQUISICIONES
		1 COORDINADOR DE COMPRAS
FINANCIERO	2	1 CONTADOR
		1 SUBCONTADOR

**Fuente: Empresa Creaciones Rose**

**Elaborado por: Paul Abambari**

Una de las principales deficiencias del Departamento que Gestiona el Talento Humano es que no tiene un instrumento de selección de personal que permita incluir a trabajadores eficientes, capaces, competitivos, para cargos que requieren un alto nivel de conocimientos y experiencia como para aquellos que no lo necesitan, razón por la cual, el personal no está distribuido adecuadamente en función de sus aptitudes, además de que existe Nepotismo por tener preferencias de personas sin considerar sus competencias, por lo que se ha visto la necesidad de proponer un mecanismo propicio como es la utilización de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y así mejorar en gran medida su rendimiento.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

La falta de experiencia del personal encargado de llevar a cabo el proceso de selección en la empresa debe manejarse de mejor manera, a medida de evitar una incorporación inadecuada del talento humano, impidiendo que exista un bajo rendimiento laboral, esto ocurre debido a la no utilización de técnicas o herramientas que permitan contratar personal idóneo, la falta de interés de los directivos incide en el crecimiento de la organización, al no poseer personal capacitado para cubrir los puestos de trabajo.

Es por esto que se ha visto la necesidad de dotar a la empresa “Creaciones Rose” un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, con la finalidad de dar a conocer el procedimiento lógico para introducir a la empresa talento humano que cumpla con las expectativas y requerimientos del puesto.

El proceso para incorporar a personal a la empresa se lo clasificará en cinco aspectos primordiales que son:

1.-Planeación y necesidad del talento humano.

2.-Reclutamiento

3.-Selección

4.-Contratación

5.-Inducción

El Reclutamiento y Selección de personal cumple el papel más importante dentro de la estructura de la empresa, debido a que, para que exista un excelente rendimiento laboral el proceso de selección debe estar acorde a los requerimientos del puesto y así disponer del talento humano adecuado para desempeñar funciones en el lugar de trabajo. Esta es la primera condición que debe manejarse dentro de la organización y a medida de que este procedimiento establezca las pautas y requisitos necesarios, podrá asegurar: incorporar, transferir y promover al personal más idóneo.

Para disponer de talento humano eficaz se debe aplicar los debidos instrumentos y técnicas para su correcto Reclutamiento y Selección, con ello se podrá garantizar que el personal seleccionado será lo suficientemente capaz de desenvolverse en un área específica. Con esto se evitará que se deje de lado a personas que a través de sus merecimientos se han ganado la oportunidad de trabajar en la empresa, controlando de que se incorpore personal incapaz, ineficiente con falta de experiencia, y evitando el ingreso por vínculos familiares, recomendaciones u otros medios que no sean el mérito y la capacidad de la gente.

### **1.2.3 Prognosis**

Si mantenemos personal sin experiencia trabajando dentro de la empresa esta perderá prestigio además de perder la confianza de nuestros clientes por la falta de preparación en cada unos de los puestos de trabajo, y si no se garantiza una evaluación justa e imparcial a los aspirantes, ellos se sentirán insatisfechos y sin ganas de trabajar, pues, si no se toman los correctivos necesarios el personal trabajará de manera individual y no colectiva, como es lo recomendable.

### **1.2.4 Delimitación del problema**

**Límite de contenido:**

**Campo:** Administración de Recursos Humanos.

**Área:** Recursos Humanos.

**Aspecto:** Reclutamiento y Selección de Personal.

**Límite Espacial:** Creaciones Rose Cía. Ltda. de la Ciudad de Quito.

**Límite Temporal:** Agosto - Octubre del 2010.

### **1.2.5 Formulación del problema**

¿Cómo incide el inadecuado Reclutamiento y Selección de Personal, en el Rendimiento Laboral y crecimiento de la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito?

### **1.2.6 Preguntas directrices**

¿Por qué no se realiza técnica y objetivamente el Reclutamiento y Selección de Personal?

¿Cómo incide esa debilidad en el Rendimiento Laboral?

¿Cómo un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal ayudará a solucionar ese problema?

## **1.3 JUSTIFICACION**

Este trabajo tiene como finalidad principal poner a la orden de la empresa “Creaciones Rose” un instrumento de apoyo para satisfacer los requerimientos actuales de la empresa, por cuanto debe enfrentar nuevos retos y para ello se debe contar con herramientas técnicas que contribuyan al mejor desenvolvimiento de sus actividades en todos los campos.

Es por ello que la empresa “Creaciones Rose” necesita de un instrumento que describa técnicamente la forma correcta de realizar el Reclutamiento y Selección de Personal, que involucre la aplicación de normas basándose en la experiencia, conocimientos, capacitación y habilidades, para determinar el direccionamiento que deberán tener



todos los trabajadores, la coordinación de mentes positivistas, creativas que le permitan a la empresa avanzar en gran medida acorde a lo que se está viviendo en la actualidad.

Consecuentemente, es necesario mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal y así de esta manera ocupar cargos sean éstos para: Alta Dirección, Supervisión, Administrativo, de Apoyo y Operativo requeridos por la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Mejorar el Reclutamiento y Selección de Personal técnico y operativo de la empresa Creaciones Rose, de modo que permita al empleador escoger al personal idóneo, garantizando la igualdad de oportunidades para todos los participantes.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Elaborar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para Creaciones Rose, con la finalidad de incorporar, transferir y promover al personal más idóneo a la empresa.

Señalar pautas concretas para: reclutamiento, selección, contratación e inducción, elaboradas con el criterio técnico que la Facultad ha formado a sus egresados.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

NAVAS, E. (2005); *Reclutamiento y selección de personal en el Ilustre Municipio de Salcedo*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

- 1.-Implantar un documento técnico que permita instituir un eficiente Reclutamiento y Selección de Personal.

2.-Efectuar un análisis de la situación actual de la oficina de personal del Municipio de Salcedo, con el propósito de recopilar la información necesaria referente a las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas del Recurso Humano.

Conclusiones:

1.-El Reclutamiento y Selección de personal en el ilustre Municipio del cantón salcedo se ve afectado por la falta de procedimientos técnicos en la oficina de personal, lo cual influye en el servicio que preste la entidad a los ciudadanos del Cantón.

La oficina de personal del Municipio, tiene limitadas funciones en lo referente a los sistemas o subsistemas de personal, especialmente en lo relacionado con la contratación de empleados y trabajadores.

MEJIA, L. (2008); *Diseño de los Subsistemas de Reclutamiento y Selección de Talento Humano para MABELCA*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador.

Objetivos:

Implementar estos subsistemas en la Organización para disponer de un personal idóneo en determinados puestos.

Contribuir a los propósitos y objetivos de la institución con el fin de mejorar la selección de personal.

Conclusiones:

El personal seleccionado es el adecuado para cubrir con las necesidades del puesto, y para el fortalecimiento de la organización.

La selección de personal está politizada debido a que gran cantidad de personas ingresan sin haber asistido al curso de capacitación, aun cuando ellos afirman que han ingresado por concurso.

PEÑAHERRERA, P. (2006). *Manual de reclutamiento y selección de personal de la función Judicial para el área judicial de Quito*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Proporcionar una metodología para el reclutamiento y selección de personal idóneo.

Definir los perfiles profesionales para ocupar los diferentes puestos.

### Conclusiones:

La institución no cuenta con un manual de reclutamiento y selección de personal.

La institución realiza concursos abiertos de merecimientos y oposición para llenar las vacantes, este procedimiento no es aceptado por los funcionarios y empleados judiciales por cuanto no se respeta la carrera judicial.

## **2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó el paradigma crítico propositivo, ya que tiene un carácter de flexibilidad y permite realizar cambios dependiendo de la necesidad de una ocurrencia.

*Fundamentación Ontológica.*- el problema presentado se ha venido dando en los últimos años, considerándose de mucha importancia debido a que el talento humano es parte fundamental para el desarrollo de la empresa, el mismo que puede estar sujeto al cambio, si se le da la atención y estudio que se merece para poder encontrar la solución.

*Fundamentación Epistemológica.*- Busca encontrar posibles soluciones al problema e inmiscuirse en el mismo como sujeto activo en la aplicación de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal como medio de ayuda para integrar talento humano idóneo al trabajo en la empresa.

*Fundamentación Axiológica.*- Disponer de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal es fundamental para todo el personal de la empresa sin importar su actividad, ocupación o nivel de jerarquía ya que ayuda a la formación integral del recurso humano fortaleciendo sus propios valores como: confianza, respeto, puntualidad, etc, permitiéndole superarse en su vida personal y profesional, de una manera formativa y positiva contribuyendo con los objetivos y metas de la empresa.

*Fundamentación Metodológica.*- Se han puesto en práctica métodos que ayudaron a construir el conocimiento del problema, identificando claramente la razón por la que se originó el problema objeto de estudio, y de esta manera proponer un mecanismo adecuado para su solución.

## **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

La presente investigación se fundamenta en la Constitución Política de la República del Ecuador, en la Ley de Compañías, en el Código de Trabajo, La Escritura de Constitución y en los Estatutos de la Empresa.

### **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

#### **CAPITULO VI**

#### **TRABAJO Y PRODUCCION**

#### **SECCION PRIMERA**

#### **FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION Y SU GESTION**

Art319. Se reconocen las diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias. cooperativas, empresariales públicas o privadas.

Art 320. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

## **FORMAS DE TRABAJO Y SU RETRIBUCION**

Art 329. Los procesos de selección contratación y promoción laboral se basará en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad las personas.

Una adecuada selección de personal constituye un elemento importante para que la empresa disponga de personal preparado, con habilidades, destrezas y conocimientos que le acrediten como un trabajador competente, y que pueda desenvolverse en su trabajo eficazmente, cumpliendo a cabalidad con lo que la Constitución Política de la República del Ecuador manifiesta en el presente artículo, a medida de que el Estado impulse la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo.

## **LEY DE COMPAÑIAS**

### **DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

### **DE LA JUNTA GENERAL**

Art. 230.- La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Art. 231.- La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía. Es de competencia de la junta general:

- Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo.
- Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente.
- Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.



La empresa ha cumplido adecuadamente en los aspectos anteriormente mencionados, es decir, ha designado y a su vez ha removido al personal que no ha llenado las expectativas de la misma, en cuanto a la presentación de los respectivos balances financieros para conocer si la actividad económica de la empresa se los ha realizado en la fecha y tiempo establecido, dictando las respectivas resoluciones de mejoras, ante los inconvenientes que se hayan originado por distintas situaciones, al igual que las respectivas retribuciones a los integrantes de los diferentes organismos se los a realizado acorde al número y valor de sus aportaciones, en lo que respecta a fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía, no ha existido motivos por lo que los accionistas de la empresa se sientan afectados de forma que pueda limitar su sociedad con la empresa.

## **CODIGO DE TRABAJO**

### **CAPITULO III**

#### **DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

##### **Art 68 DERECHOS DE LOS TRABAJADORES**

A la promoción y formación en el trabajo (ascensos, cursos de formación y adaptación, a cambiar de puesto de trabajo o de tarea por razones de salud, rehabilitación, reinserción y capacitación.)

A no ser discriminados para acceder a un puesto de trabajo.

A la integridad física y a la intimidad.

## **Art 69 OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

Someterse a los exámenes médicos programados en función de los Programas de Vigilancia de la Salud o por norma expresa así como a los procesos de rehabilitación integral.

## **CAPITULO IV**

### **DE LA REMUNERACIÓN**

Art 81. El salario básico para los trabajadores del sector privado será establecido anualmente por el Ministro de Trabajo y Empleo previa consulta al Consejo Nacional de Salarios (CONADES), cuya opinión no será vinculante.

La selección de personal debe sujetarse a lo que está escrito en el Código de Trabajo, es decir, para contratar personal a la empresa los trabajadores deben tener conocimiento de cuáles son sus derechos como; promoción y formación en el trabajo, ascensos, remuneraciones, y por ende conocer sus obligaciones como; cumplir con el contrato de trabajo, someterse a exámenes médicos, buena conducta etc. De ahí que si se cumple con estos aspectos relacionados a la selección de personal se estará cumpliendo con que establece el Código de Trabajo.

## **ESCRITURA DE CONSTITUCION “EMPRESA CREACIONES ROSE”**

Constitución.- que actuando en sus propios nombres e interés; acordaron en reunirse para constituir una compañía comercial de responsabilidad limitada, que por esta escritura se constituye, y que girará bajo la razón social de: Creaciones Rose Cía. Ltda. cuyo domicilio será en: Av. Cristóbal Colón y Diego de Almagro de la Ciudad de Quito.

**Objeto Social.-** el objeto principal de la compañía será realizar las siguientes actividades:

La comercialización de productos de consumo masivo, muebles, ropa y calzado para damas, caballeros, niños.

**Administración.-** La dirección y administración estarán a cargo de los siguientes órganos: La junta general de socios y el gerente, también podrá tener un revisor fiscal, cuando así lo dispusiere cualquier número de socios excluidos de la administración. La junta general de socios la integran los socios reunidos con el quórum y en las demás condiciones establecidas en los estatutos.

## **ESTATUTOS DE LA EMPRESA**

## **FUNCIONES BASICAS DE LA DIRECCION**

La dirección cumplirá las funciones que le corresponda ejecutar, las cuáles le serán asignadas en el Manual de Funciones establecido en la empresa, teniendo en cuenta la agrupación por asuntos, afinidad y homogeneidad de las actividades, cada uno de los requerimientos de la organización serán ejecutados por los departamentos correspondientes.

## **EL DIRECTOR**

El responsable de la Administración de talento humano en el nivel institucional es el máximo ejecutivo de la organización: el presidente. Desde una perspectiva más amplia, es el responsable de la organización entera, pues le competen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios.

En el nivel departamental o de división, esa responsabilidad lo tiene cada ejecutivo de línea o jefe departamental, en consecuencia, cada jefe responde por el talento humano puesto a su disposición en la dependencia, ya sea de línea o asesoría, de ventas, de finanzas de personal, etc.

## **FUNCIONES BASICAS DE PERSONAL**

Las unidades administrativas estarán bajo la responsabilidad directa del Gerente, el que responderá jerárquicamente ante otra autoridad situada en la línea de mando inmediata superior.

Los jefes de los distintos departamentos deberán ser personas de reconocida competencia y experiencia a su cargo.

### **DE LA PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO**

- Criterios de selección de talento humano y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las actitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización.

### **DE LA APLICACIÓN DE TALENTO HUMANO**

- Cómo determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de talento humano, considerando la posición inicial y el plan de carreras, defendiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.

### **DEL MANTENIMIENTO DE TALENTO HUMANO**

- Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo.

- Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la empresa.

### **DEL DESARROLLO DE TALENTO HUMANO**

- Criterios de desarrollo de talento humano a medio y largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización.

### **DEL CONTROL DE TALENTO HUMANO**

- Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

## **2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

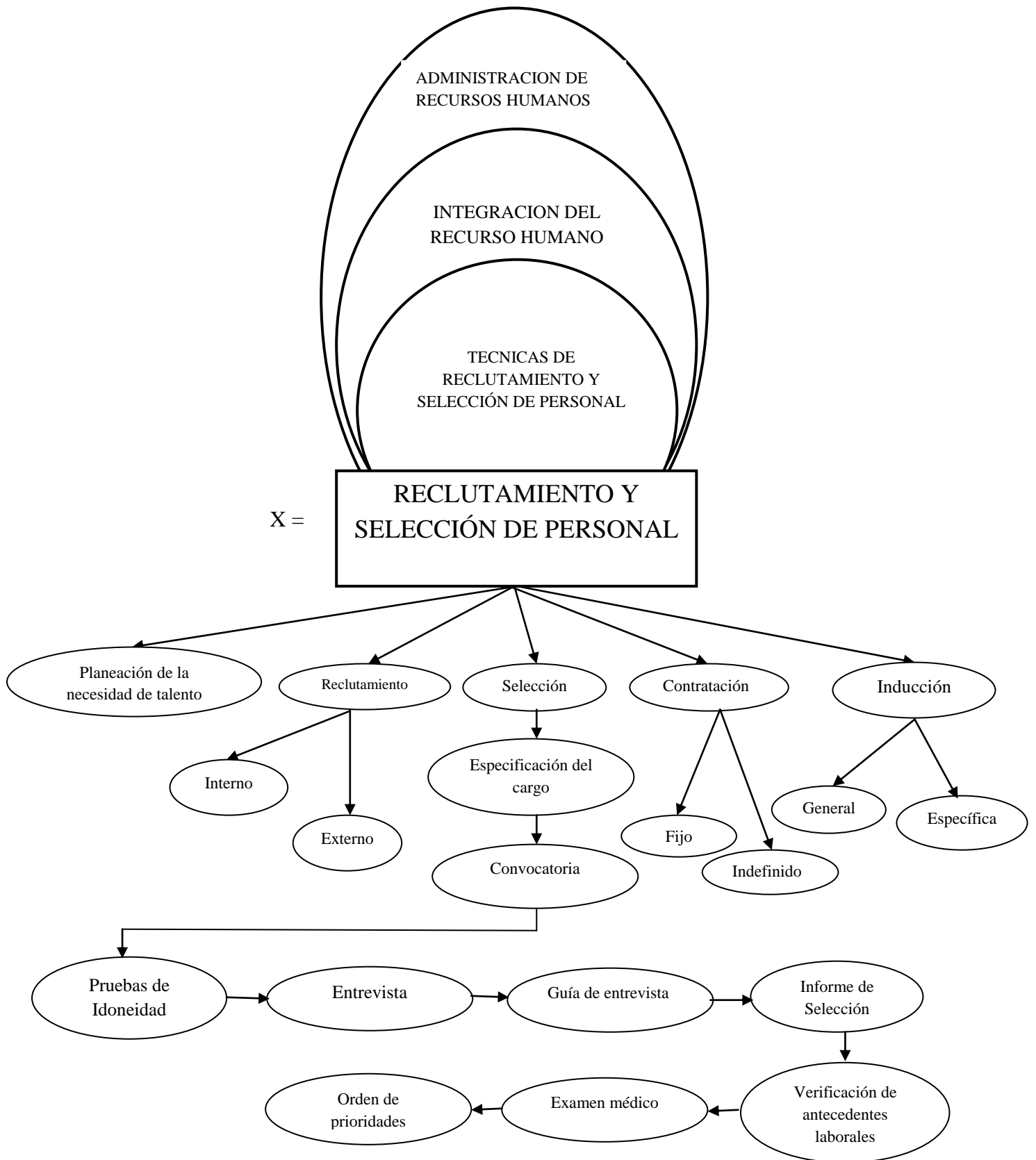
### **Formulación del problema**

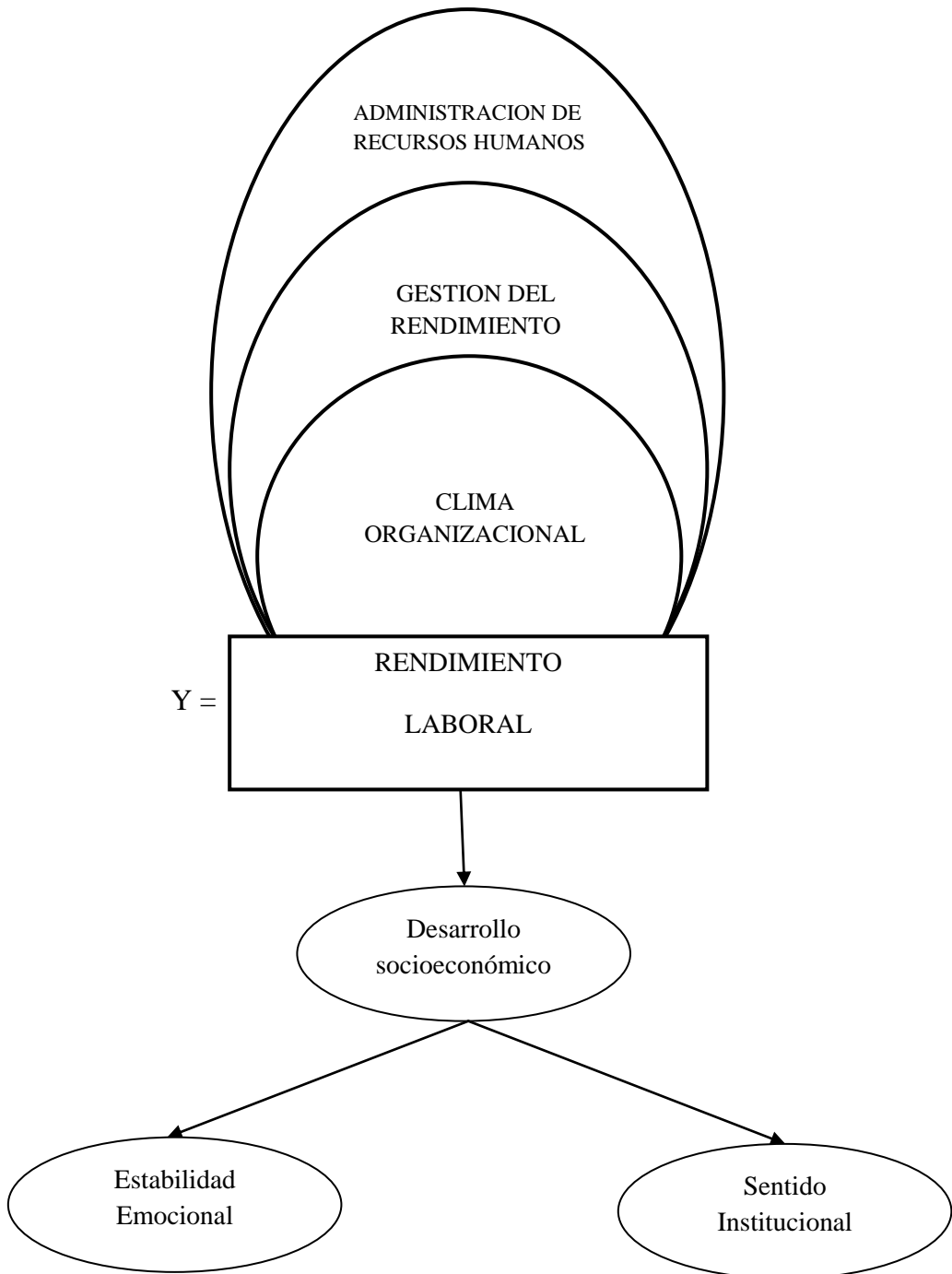
¿Cómo incide el inadecuado Reclutamiento y Selección de Personal, en el Rendimiento Laboral y crecimiento de la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito?

x = Reclutamiento y Selección de Personal.

y = Rendimiento Laboral

Categorización







## **Definición de Categorías**

### **Administración de Recursos Humanos**

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia empresa. (Wayne R. 2005).

Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores que laboran en la empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes. (Arias F. 2007).

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato I. 2007).

### **Integración del Recurso Humano**

Consiste en obtener el capital recursos humanos para uso de la empresa, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entretenimiento y compensación del personal. (Mondy W. 2008).

Es una etapa en la que se debe incorporar a la empresa el personal calificado a través de técnicas de selección de personal acorde a las necesidades de la empresa. (Delgado S. 2008).

Se define de manera alternativa como administración de recursos humanos, que supone la planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo y mantenimiento del factor humano. (Arias F. 2007).

### **Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal**

Consiste en un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización para posteriormente ser seleccionados. (Cooper D.2004).

El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización. (Delgado S. 2008).

Es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. (Dessler G.2009).

## **Reclutamiento y Selección de Personal**

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, este procedimiento consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. (Cooper D.2004).

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. (Dolan S.2007).

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización,.(Chiavenato I. 2007).

## **Planeación y necesidad de talento humano**

Fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo. (Chiavenato I. 2007).

Consiste en suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado, se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar. ([http: site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=467432145yvpq=11](http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=467432145yvpq=11)).

Es un proceso a través del cual se establecen estrategias y programas en relación con el personal necesario para lograr los objetivos organizacionales. Su finalidad es proveer la fuerza laboral y el talento humano necesarios para lograr la misión y visión de la organización. (<http://dsvate.sposh.edu.ec.handle/1234578/300>).

## **Reclutamiento**

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato I. 2007).

El reclutamiento se orienta a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos de trabajo en convocatoria dentro de la organización, el reclutamiento divulga y ofrece al mercado de recursos humanos dentro y fuera de la empresa las oportunidades de empleo que se pretende cubrir. (Dessler G.2009).

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH (Mercado de Recursos Humanos) para abastecer su proceso selectivo. (<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/2100/4492?locales=es>).

## **Reclutamiento Interno**

Cuando la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados, mediante este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha

realizado en reclutamiento, selección, capacitación, y desarrollo de su personal. (Cooper D.2004).

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal). (Arias F.2007).

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la Empresa. (Madelaine M. 2003).

### **Reclutamiento Externo**

Se da cuando al existir determinada vacante, una empresa intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento, incidiendo sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados de otras organizaciones. (Cooper D.2004).

Se dan normalmente en avisos de prensa, considerada una de las técnicas más eficaces para atraer candidatos, es mas cuantitativo que cualitativo ya que se dirige al público en general. ( <http://www.bibliotecasdelecuador.com>).

El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos. (Chiavenato I. 2007).

## **Selección**

Es un proceso que permite elegir de un conjunto de postulantes el mas idóneo para el puesto determinado, se inicia cuando una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar. (<http://dspace.esoch.edu.ec/bistream/123456789>).

La selección de personal consiste en escoger de varios postulantes al mejor, y busca solucionar problemas fundamentales como la adecuación del hombre al cargo, y la eficiencia del hombre en el cargo. (Cooper D.2004).

Es el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización. (Chiavenato I 2007).

## **Especificación del Cargo**

El reclutador debe apoyarse de los Jefes de departamento, para obtener las características generales y específicas del puesto que se necesita llenar. ([www.slideboom.com/presentations/84245/especificacion-de-cargos](http://www.slideboom.com/presentations/84245/especificacion-de-cargos)).

Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la Empresa. ([www.gestiopolis.com/canales6rrhh/crear-puestos-detrabajo](http://www.gestiopolis.com/canales6rrhh/crear-puestos-detrabajo)).

Es una enumeración sistemática de los requisitos personales necesarios para el desempeño adecuado de las tareas que componen el cargo. Se extrae la información del análisis de cargo determinando los conocimientos y competencias necesarias para ocupar el mismo. ([www.cmap.upb.edu.com/](http://www.cmap.upb.edu.com/)).

## **Convocatoria**

Llamar a un grupo de personas para que concurran a un lugar determinado a la realización de un evento en particular. (Dolan S.2007).

Es un documento donde plasmas una incidencia ocurrida en el lugar día y hora señalados en la misma y dejas certificación de ese hecho por escrito. (Woyne R.2005).

Es un llamado público que se realiza para algo. Puede tratarse de un llamado dirigido a una persona en particular o a la sociedad en su conjunto. ([www.portaljne.gob.pe/servicios/contenido.](http://www.portaljne.gob.pe/servicios/contenido.))

### **Pruebas de Conocimientos o Habilidades**

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. (Chiavenato I.2007).

Sirven para evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio. (Delgado S. 2008).

Consiste en realizar una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. (Mondy W.2008).

### **Entrevista**

Es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. (Idalberto Chiavenato, 2007).

Pretende detectar de manera clara los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto como; apariencia física, facilidad de expresión verbal,



estudios, situación familiar, antecedentes laborales, logros y éxitos alcanzados, expectativas, liderazgo, con el fin de decidir si hay interés de seguir adelante en el proceso. (Mondy W.2008).

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca. (Arias F.2007).

### **Guía de Entrevista**

Es una herramienta funcional para el Departamento de Talento Humano, en lo que corresponde a la selección de personal, así como para recolectar información que será útil en el análisis de los procesos de mejora continua. (Chiavenato I.2009).

Esta herramienta es funcional tanto para el área de recursos humanos en lo que corresponde a la selección de personal; así como en entrevistas que se lleven a cabo para recolectar información que será útil en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas. (Dessler G.2007).

Es un instrumento que se caracteriza por la exigencia, para el evaluador, de contar anticipadamente con las preguntas que lo orienten en la búsqueda de información. ([www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/guia\\_de\\_entrevista](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/guia_de_entrevista)).

## **Informe de Selección**

Contiene una serie de elementos conductuales que fueron manifestados y observados en una persona durante un proceso con una finalidad específica. (Dessler G.2007).

Es un documento que contiene una serie de elementos conductuales que fueron manifestados y observados en una persona durante un proceso con una finalidad específica. ([www.usb.ve/conocer/pdf/manuales/manual\\_rrhh/](http://www.usb.ve/conocer/pdf/manuales/manual_rrhh/)).

Tienen la finalidad de comunicar a otras personas los resultados obtenidos por uno o varios individuos en una situación donde el objetivo fundamental del evaluador es tomar una decisión que se adecue a las condiciones y a los intereses que se tienen. (Madelaine M.2003).

## **Verificación de antecedentes laborales**

Está dirigida a indagar sobre el desempeño del candidato, la comprobación de esas referencias pretende cotejar lo que en la entrevista el postulante ha mencionado. (Chiavenato I.2009).

Está dirigida a indagar sobre el desempeño del candidato, pretende verificar lo que en esta entrevista se dijo y se concluyó, tan simple e importante como esto. ([www.mgconsultora.com.ar/verificaciones-de-antecedentes-laborales](http://www.mgconsultora.com.ar/verificaciones-de-antecedentes-laborales)).

La verificación de antecedentes laborales está dirigida a indagar sobre el desempeño del candidato. La comprobación de esas referencias pretende cotejar lo que en la entrevista el postulante ha mencionado. (Madelaine M.2003).

### **Examen Médico**

Averiguar el estado de salud con la finalidad de determinar una presunta enfermedad, de manera que se evite seleccionar personal con problemas de tipo médico. (Delgado S.2008).

Reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. (Dessler G.2004).

Se realiza para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto así como para determinar la elegibilidad del solicitante para seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez. ([www.davida.com.mx/index\\_examen\\_médico](http://www.davida.com.mx/index_examen_médico)).

### **Orden de prioridades**

Establecer las diferentes prioridades entre un conjunto de aspirantes, que se lo deberá realizar en igualdad de condiciones evitando tener algún privilegio por alguien. ([www.elblogsalmon.com\\_orden\\_prioridades](http://www.elblogsalmon.com_orden_prioridades)).

Es un conjunto de actividades que se deben realizar de manera que se efectivice el trabajo, con la finalidad de mantener un orden lógico en el quehacer diario. (<http://churchforum.org/orden-de.prioridades>).

### **Decisión Final**

La decisión final es responsabilidad del Presidente o Director General. Este puede delegar autoridad en este sentido si lo considera factible, la decisión se tomará sobre la base de considerar todos los datos y recomendaciones señaladas anteriormente. (Dolan S.2007).

El departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final, en casos especiales resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuáles va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valora su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión y su manejo de problemas emocionales. (Delgado S.2008).

La decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. (Madelaine, M. 2003).

### **Contratación**

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. (Código de trabajo).

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. ([www.contratacionecuador.gov.ec](http://www.contratacionecuador.gov.ec)).

Es el pacto mediante el cual una persona, trabajador se compromete a prestar sus servicios por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección, de otra persona física o jurídica a cambio de una retribución. ([www.rincondelvago.com\\_contratacion](http://www.rincondelvago.com_contratacion).)

### **Plazo Fijo**

El tiempo de duración no puede ser menor a un año, ni mayor a dos, no pueden renovarse, si la relación laboral persiste al término del plazo contractual, este se convierte automáticamente en contrato a tiempo indefinido. (Código de trabajo).

### **Plazo Indefinido**

Se establece un año como tiempo mínimo de duración, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta ley como estables o permanentes. (Código de trabajo).

## **Inducción**

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial. (Mondy W.2008).

Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa. (Chiavenato I.2009).

Es de suma importancia porque ayuda al nuevo trabajador a su adaptación a la misma, disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de inseguridad. (Woyne R.2005).

## **Inducción General**

Dar a conocer al nuevo trabajador información básica referente a; historia, estado actual, objetivos, metas de la empresa, puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario, reglamentos, códigos e instrucciones existentes, etc. (Woyne R.2005).

Brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, considerando la organización como un sistema. (Dolan S.2007).

Se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo. (Mondy W.2008).

### **Inducción Específica.**

La inducción específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos, transferencias y promociones, resulta favorable brindar estas informaciones a pesar de que algunas de ellas ya son conocidas por el trabajador, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo trabajador. (Woyne R.2005).

Entre otros aspectos, se considerarán éstos; la presentación entre colegas, mostrar el lugar de trabajo, objetivos de trabajo del área, ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios, formas de evaluación del desempeño, relaciones laborales en lo referente al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, métodos y estilos de dirección que se emplean, etc. (Dolan S.2007).

Brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. (Mondy W.2008).

## **Gestión del Rendimiento**

Es una actividad esencial para promover el talento y la mejora continua en nuestro quehacer diario además de ser una herramienta para convertirse en un facilitador del equipo, para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la empresa y conseguir el compromiso de los profesionales. (Heredia V.2007).

La Gestión del Rendimiento es la salvación para alinear los recursos y ajustar la estrategia de una organización a las acciones individuales, se manejan algunos pasos para implantarla, estos son; definir alcance y objetivos, establecer límites de tolerancia, monitorizar cambios y definir las acciones. ([www-slideshare.net/BOCCibericia/gestiondelrendimiento](http://www-slideshare.net/BOCCibericia/gestiondelrendimiento)).

Es un término que describe herramientas informáticas para gestionar el rendimiento de una empresa basándose en metodologías, métricas, procesos y sistemas necesarios para monitorizar. (Ventura B.2008).

## **Clima Organizacional**

Es el ambiente en el que se desenvuelve todo trabajador en su lugar de trabajo, considerado un factor importante ya que si en una empresa el clima laboral es el adecuado el desempeño será el esperado, de lo contrario si se trabaja en un ambiente de presión el personal se sentirá desmotivado a momento de trabajar. (Ventura B.2008).



Para las empresas resulta importante medir conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados, es decir, el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. (Heredia V.2007).

Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. (Woyne R.2005).

### **Rendimiento Laboral**

Es el trabajo constante que realiza un grupo de personas, para de esta manera satisfacer necesidades del ser humano. (Cooper D.2004).

El rendimiento laboral puede garantizar el éxito o el fracaso de una empresa en cualquier campo, ya que unos empleados felices son trabajadores productivos y motivados, depende de la integración, motivación, responsabilidad, actitud, el liderazgo y el orden, estas simples actitudes cambian el total funcionamiento de los trabajadores, dándoles el sentido que pertenecen a la empresa u organización. (Mondy Wayne.2008).

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Idalberto Chiavenato 2007).

## **Desarrollo socioeconómico**

Está en la causa principal por las cuales se origina el bajo rendimiento laboral, el no contar con recursos necesarios para sobrevivir conlleva a que las personas se sientan presionadas y se desvinculen cada vez más de sus objetivos. ( <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=467432145yvpq=11>).

Este desarrollo comprendería un estado en que los individuos que la integran gozan de bienestar, o al menos cuentan con la capacidad de obtenerlo a todo nivel, salud, educación, economía, etc. Permite a las personas contar con un sistema organizado que les permite valerse de recursos, como el dinero, para satisfacer sus necesidades básicas. (Heredia V.2007).

Es la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. Se conoce el estudio del desarrollo económico como la economía del desarrollo. (Ventura B.2008).

## **Estabilidad Emocional**

Depende del equilibrio de nuestros sentimientos, para conseguirla debemos estar seguros de nuestros potenciales, de nosotros mismos como personas y de lo que queremos realizar. (Ventura B.2008).

Es uno de los principales rasgos de personalidad, junto con otros como la extroversión o la apertura. Las personas con una baja estabilidad emocional tienen una mayor

tendencia a experimentar emociones negativas, como ansiedad, culpa, ira o tristeza. (<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=467432145yvpg=11>).

Se trata de una circunstancia muy personal, producto del equilibrio que establezcamos en nuestro interior, entre lo que consideramos positivo o negativo, lo cual responde a la trascendencia que le demos al personalismo de nuestra cotidianidad. (Heredia V.2007).

### **Sentido Institucional**

Si bien es cierto toda institución tiene su razón de ser, y, tanto directivos como trabajadores deben contribuir con el cumplimiento de objetivos y metas, de esta manera fortalecerá las relaciones existentes entre los miembros de la organización. (Heredia V.2007).

Es lo que realmente guía a la organización, es lo que además permite poner en práctica un programa, va desde manejar las dinámicas de grupo, la distribución de los tiempos, el uso de los materiales, y la secuencia de las actividades. (Ventura B.2008).

Es la razón de ser de la empresa, expresado en actividades que realcen toda actividad que realice la organización, con el fin de alcanzar un alto reconocimiento a nivel empresarial. ( <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=467432145yvpg=11>).

## **Marco Teórico**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la correcta planeación, organización desarrollo y coordinación para integrar el talento humano idóneo al lugar de trabajo, generar un ambiente favorable que propicie motivación, compromiso a través de un correcto manejo del personal y el control de las diversas actividades que influyen mucho con el rendimiento laboral en la organización y que van de la mano con procedimientos que se deben implantar para una correcta selección.

Esto es importante debido a que influye en el desempeño laboral, dependiendo de que se haya utilizado las técnicas de selección de personal necesarias, generando un ambiente adecuado en el trabajo y mejorando el clima organizacional, de ello depende el desempeño del trabajador en la empresa.

El procedimiento para reclutar y seleccionar al personal consta de una serie de pasos que se deben seguir para llegar a una contratación exitosa, acorde a lo que requiere la empresa, empieza con la necesidad de determinar el talento humano que se requiere incorporar de forma reactiva; es decir necesidades imprevistas por motivos de fallecimiento o accidentes, o proactiva; disponer de nuevo personal ajeno a la empresa,

Posteriormente se continuará con la fase de reclutamiento que consiste en atraer candidatos potencialmente calificados, que han cumplido con los requisitos establecidos y capaces de ocupar los puestos de trabajo, se lo hará de forma interna, que consiste en una intensa coordinación entre las dependencias de la empresa, de esta manera disponer de personal que esta trabajando en la empresa, promocionándolo para que pueda acceder a un nuevo cargo superior en la misma, o de forma externa, se efectuará cuando la empresa no disponga de personal apto para ocupar el nuevo puesto, se lo realizará

normalmente vía anuncios de prensa debido a que es una técnica muy eficaz para atraer la mayor cantidad de candidatos.

Posteriormente se continuará con la selección, en donde se elegirá de un conjunto de postulantes, al idóneo, este proceso se inicia cuando una persona solicita el empleo y se termina cuando se produce la decisión de contratar, intervendrá varios aspectos antes de tomar la decisión final como pasar por la entrevista preliminar, es decir conocer de manera clara aspectos mas visibles del candidato como la fluidez verbal, instrucción, expectativas laborales, en donde se tratará de descartar candidatos poco interesantes y que no llenan los requisitos necesarios para el puesto.

En cuanto a la designación de personal idóneo encargado de tomar los respectivos tipos de pruebas como las teóricas, donde la persona demuestra su desarrollo progresivo de una destreza o habilidad, las prácticas, que ayudan a los candidatos a sentirse más relajados, con mucha confianza y por ende tener mayor posibilidad de demostrar sus auténticas capacidades, así se conocerá a ciencia cierta la capacidad que envuelve a un futuro candidato seleccionado, conocer sus expectativas, experiencia y alcance. Si el candidato ha llenado las expectativas de las personas encargadas de la selección de personal se procederá a realizar una entrevista profunda, que consiste en complementar datos anteriores, y que son de una forma no estructurada y directa para obtener información que muchas de las veces el entrevistado no está dispuesto a proporcionar de forma espontánea, de esta manera los jefes inmediatos someterán a los candidatos a una serie de preguntas y así saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen.

Así se llega a la etapa en que se da a conocer los preseleccionados al futuro jefe inmediato, en el que se garantiza que los candidatos finalistas son igualmente elegibles, la responsabilidad de recomendar la aceptación del candidato que mejor se ajuste a sus

preferencias, finalmente es responsabilidad del Presidente la decisión de considerar todos los datos y recomendaciones señaladas anteriormente para seleccionar definitivamente al candidato mas idóneo y que posteriormente se incorporará a su lugar de trabajo en la empresa, en casos especiales resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse.

En lo que respecta al proceso de inducción, se considera importante porque ayuda al nuevo trabajador a su adaptación, disminuye la tensión y nerviosismo, se orientará al personal que haya sido seleccionado durante el período de desempeño inicial. Se inducirá de forma general, es decir aspectos relacionados a historia, funcionamiento, misión, visión, objetivos, indicaciones relacionadas con su puesto de trabajo, cuáles son sus responsabilidades y se inducirá de forma específica a los trabajadores que se integren por primera vez a la empresa, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo cargo que ocupan en la empresa dando a conocer, cuáles son sus colegas, ratificar las funciones del puesto, las formas de evaluación del desempeño, métodos y estilos de dirección que se emplean, entre otras.

Sin embargo, hay que considerar las principales causas por las que se origina el bajo rendimiento laboral, éstas se dan por diferentes motivos, como: el desarrollo socioeconómico, que comprende un estado en que los individuos que la integran gozan de bienestar, o al menos cuentan con la capacidad de obtenerlo a todo nivel, y al no contar con recursos necesarios no se puede llevar una vida digna, la estabilidad emocional, que depende del equilibrio de nuestros sentimientos y que para conseguirla debemos estar seguros de nuestro potencial, de lo que somos como personas y de lo que queremos realizar. Pero somos más propensos hacia la emisión de cualquier tipo de comentario que pueda influenciar en el ritmo de vida que llevamos, la desadaptación al trabajo, ambiente laboral contaminado, falta de comunicación, falta de orientación, pero

sobre todo la mala selección de personal, causando limitaciones a todos los integrantes de la organización, frenando el impulso que conlleva hacia el cumplimiento de objetivos.

En conclusión, para que exista un excelente desempeño en el trabajo, el personal debe tener una visión clara de que es lo que la empresa quiere conseguir a futuro, es decir, el sentido institucional, que es lo que realmente guía a la organización, es lo que además permite poner en práctica un programa, va desde manejar la dinámica de grupo, la distribución de los tiempos, el uso de los materiales, y la secuencia de las actividades.

## **2.5 HIPOTESIS**

### **Formulación del problema**

¿Cómo incide el inadecuado Reclutamiento y Selección de Personal, en el Rendimiento Laboral y crecimiento de la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito?

### **Hipótesis**

La aplicación del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, contribuirá a optimizar el Rendimiento Laboral, en la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito.

## **2.6 VARIABLES**

X= Reclutamiento y Selección de Personal - cualitativa

Y= Rendimiento Laboral – cuantitativa continua

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACION**

De conformidad con el paradigma crítico-propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, se utilizó el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

El análisis y la reflexión, permitió adentrarse en la empresa e interactuar con su entorno y realidad, así se tuvo un diagnóstico y detalle de las características fundamentales de las variables del problema objeto de estudio.



Se estableció una mejor perspectiva del problema de investigación, puesto que se hizo una contextualización de los inconvenientes de la empresa, lo que ayudó de manera directa a su identificación, y posteriormente permitió la adecuada propuesta de una hipótesis que accedió a una solución del problema en cuestión.

Por lo dicho, se evitó generalizar el problema objeto de estudio, se trabajó en su totalidad, lo que ayudó a proponer una alternativa de solución, frente a lo que se investigó.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION**

Para la presente investigación se utilizó dos modalidades de investigación.

#### **Investigación Bibliográfica**

Se revisaron los libros que se detallan en la parte pertinente a recolección de la información, pero de los cuáles por su importancia se destacan los de Idalberto Chiavenato, Gary Dessler y el de Dolan S. Del primero se extrajo información general, relacionada a los procesos para incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear a las personas en su lugar de trabajo y en el ambiente en el que se desenvuelven.

Del segundo, igualmente se tomó como referencia los temas relativos a la importancia de la Administración de Personal para los gerentes, aspectos de la línea y del Staff en la Administración de Personal, la autoridad del personal de línea en contraste con la

autoridad de Staff, conceptos tales como; gerente de línea, gerente de Staff, además de cómo realizar una planificación y reclutamiento de personal de forma eficiente.

Y del tercer libro se recopiló información sobre temas más específicos relacionados a los fines e importancia del reclutamiento, fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo, otro de los temas que se consultó fue acerca de los métodos para incrementar el reclutamiento de personal altamente cualificado.

También se consultó información relacionada a los fines e importancia de la selección y la orientación de personal, debido a que disponer personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que la empresa pueda satisfacer sus objetivos. Se manejó información referente a los pasos y enfoques sobre la decisión de selección, considerada importante en la empresa antes de tomar la decisión de contratar al personal que se va a incorporar.

Adicionalmente se consultaron las tesis que se citan en los antecedentes investigativos perteneciente al capítulo II. Finalmente se hizo referencia de esa fuente amplia de información que es el internet, consultando información general relacionada a la Administración de Recursos Humanos.

### **Investigación De Campo**

Esta modalidad permitió recolectar información de primera mano, la encuesta constó de 17 preguntas de fácil entendimiento para las personas que se encuestó, estuvo aplicado a los 60 trabajadores escogidos en la muestra, las preguntas fueron orientadas en lo fundamental a, conocer aspectos de la vida laboral del trabajador, en cuanto al

conocimiento de la empresa y sus funciones, aspectos importantes a la hora de la selección de personal.

Adicionalmente se hicieron varias visitas a la empresa, en donde fue factible observar directamente el accionar del personal en su lugar de trabajo.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACION**

Se aplicó encuestas a los trabajadores de la empresa Creaciones Rose, para conocer sus aspiraciones, preferencias, actitudes, deseos, lo que exigen de la empresa y demás aspectos laborales, que les serán otorgados a través del cumplimiento en el trabajo.

Además se conoció a ciencia cierta, información que va a permitir estar al tanto del ambiente en el que se desenvuelve el trabajador, y así conocer en gran medida de que es lo que verdaderamente ocurre en la empresa, que es lo que hace falta incorporar o implementar para que su crecimiento sea el adecuado y poder competir con las demás empresas que se dedican a este tipo de comercio en el país.

Se realizó una investigación descriptiva la cual permitió estudiar, analizar y describir la realidad presente en cuanto a hechos y situaciones que la empresa está atravesando, obteniendo una información con datos verídicos que posteriormente fueron debidamente analizados e interpretados con la finalidad de dar algunas conclusiones y recomendaciones, que serán de gran ayuda para que la empresa crezca y se fortalezca en el mercado.

### 3.4 POBLACION Y MUESTRA

La encuesta se aplicó a todo el personal de la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito que se detalla a continuación

**Cuadro N° 3**

#### **PERSONAL DE LA EMPRESA ENCUESTADA**

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b># PLAZAS</b>
PRESIDENTE	1
GERENTE GENERAL	1
JEFE DE TALENTO HUMANO	1
ASISTENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA	1
ASISTENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
ASISTENTE DE SELECCIÓN DE PERSONAL	1
ASISTENTE DE SALUD OCUPACIONAL	1
JEFE DE VENTAS	1
CAJEROS	10
VENDEDORES	30
BODEGUEROS	2
GUARDIAS	4
JEFE DE COMPRAS	1
ASISTENTE PERSONAL	1
COORDINADOR DE ADQUISICIONES	1
COORDINADOR DE COMPRAS	1
CONTADOR	1
SUBCONTADOR	1
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

**Fuente: Empresa Creaciones Rose.**

**Elaborado por: Paul Abambari.**

Es necesario aclarar que en este caso, la muestra es equivalente a la población, de manera que, no amerita aplicar ninguna fórmula para su cálculo.

Se utilizó el muestreo aleatorio o probabilístico debido a que cada una de las personas que se encuestó tuvieron la misma posibilidad de contestar las preguntas.





### 3.6 RECOLECCION DE INFORMACION

Para recolectar la información se utilizó estas técnicas con sus respectivos instrumentos de recolección de información que se detallan a continuación:

**Cuadro N° 6**

TECNICAS DE INVESTIGACION	INSTRUMENTO DE RECOLECCION
<p style="text-align: center;">INFORMACION SECUNDARIA</p> <p style="text-align: center;">Análisis de Documentos</p>	<p>Libros sobre Gestión de Recursos Humanos de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idalberto Chiavenato.</li> <li>• Dolan S.</li> </ul> <p>Libros sobre Administración de Recursos Humanos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fernando Arias &amp; Víctor Heredia.</li> <li>• Susana Delgado &amp; Belen Ena Ventura</li> <li>• Wayne Mondy</li> <li>• Ena Ventura</li> </ul> <p>Libro sobre Administración de Personal de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gary Dessler</li> </ul> <p>Libro de Reclutamiento y Selección de Personal de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Domenic Cooper</li> </ul> <p>Consultas en Internet</p> <p>Biblioteca Virtual UTA.</p>
<p style="text-align: center;">INFORMACION PRIMARIA</p> <p style="text-align: center;">Encuestas</p>	<p style="text-align: center;">Cuestionarios.</p>

**Elaborado por: Paul Abambari.**



### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION**

**Revisión:** se revisó cada cuestionario para detectar errores y por consiguiente eliminar respuestas contradictorias, además de verificar que todos los cuestionarios estén debidamente contestados.

**Codificación:** se asignó un código tanto a las preguntas como a las respuestas y así facilitar el proceso de tabulación.

**Categorización:** se estableció dos categorías, exclusivas para cada pregunta, con el propósito de evitar confusiones en los encuestados.

**Tabulación:** se empleó la tabulación de forma computarizada utilizando el programa Excel, debido que se va a procesar un número considerable de datos.

**Análisis de datos:** para analizar los datos se utilizó la estadística descriptiva, con el fin de organizarlos y resumirlos, además se aplicó el estadígrafo de porcentaje, para posteriormente comprobarla información a través del estadígrafo de Ji - Cuadrado.

**Presentación de Datos:** la tabulación computarizada se empleó para presentar ordenadamente en filas y columnas un cuadro estadístico, para complementar la información de los datos los gráficos serán representados por un gráfico circular, con el propósito de obtener una visión mas amplia y atractiva de los datos obtenidos.

***Interpretación de Resultados:*** en esta etapa se describió los resultados presentados en los cuadros estadísticos, analizando la hipótesis en relación a los resultados obtenidos, con el fin de verificarla, además se estudió cada uno de los resultados por separado relacionándolos con el marco teórico para concluir con una síntesis de los resultados obtenidos, que serán expuestos detalladamente en el capítulo IV.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS E INTERPRETACION**

1.- ¿Está Ud. Satisfecho con el puesto que ocupa?

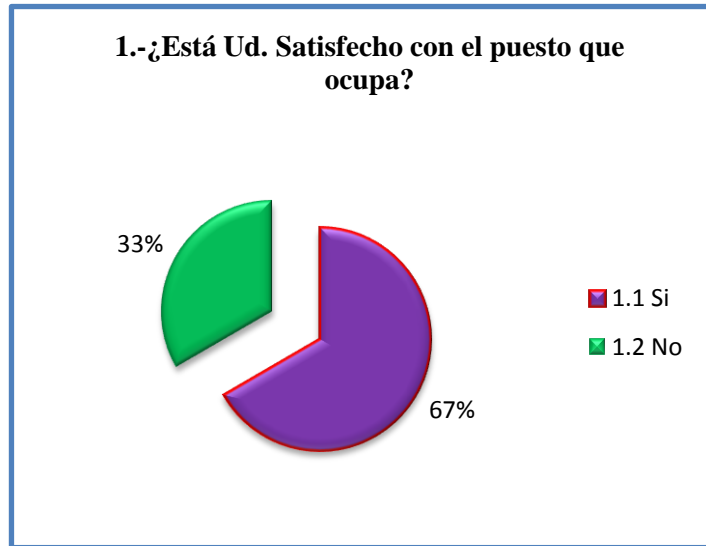
**Tabla N° 1**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1.1 Si	40	67
1.2 No	20	33
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 1**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Paul Abambari

El 67% manifestó, que están satisfechos con el puesto que ocupa, debido a que el trabajo que realizan están acorde para lo que fueron contratados al momento de su ingreso, mientras que un 33% consideró que no lo están, piensan que deberían estar ocupando un mejor puesto, por su trayectoria, y que se debería dar mayores oportunidades para ascender tomando en cuenta su competencias.

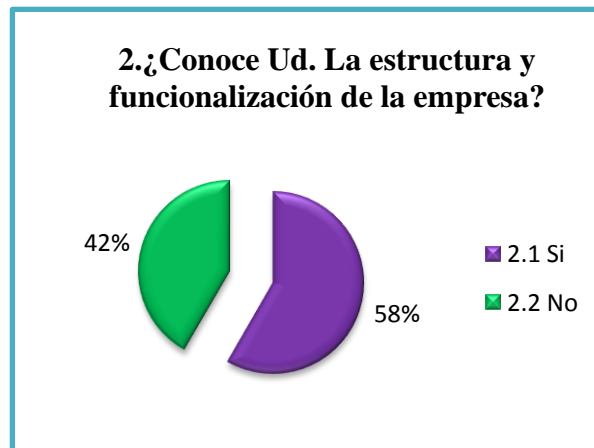
2. ¿Conoce Ud. La estructura y funcionalización de la empresa?

**Tabla N° 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
2.1 Si	35	58
2.2 No	25	42
Total	60	100

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 2**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Paul Abambari

El 58% conoce la funcionalización de la empresa, en su mayoría son trabajadores que tienen varios años trabajando en ella, pero es necesario que los altos directivos den a conocer de forma periódica, los cambios que se realizan. El 42% desconoce, debido a que son trabajadores nuevos y en la actualidad no se realiza como antes, reuniones periódicas con el personal.

3.- ¿Al ingresar a la empresa Ud. se sometió a un trámite de Selección?

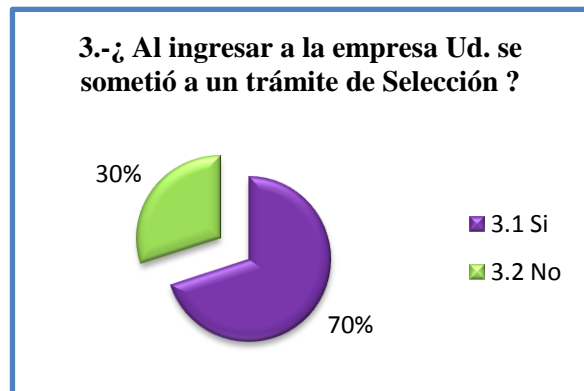
**Tabla N° 3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
3.1 Si	42	70
3.2 No	18	30
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 3**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

Si bien el 70% del total de la población encuestada se sometió a un trámite de selección antes de ingresar a la empresa, éste no fue un proceso riguroso circunscrito a la revisión de hojas de vida y referencias personales. En algunos casos se ejecutaba una entrevista no estructurada, y luego se procedía a incorporar al personal. El 30% manifestó que se integraban a la empresa evadiendo este proceso, su forma de ingreso se daba por amistades internas, incurriendo en una omisión que puede implicar responsabilidades, al ingresar personal que no es el adecuado.

Las consecuencias han sido: despidos masivos, al no estar satisfechos con el trabajo que el personal realizaba.

4.- ¿Si su respuesta es negativa señale su forma de ingreso?

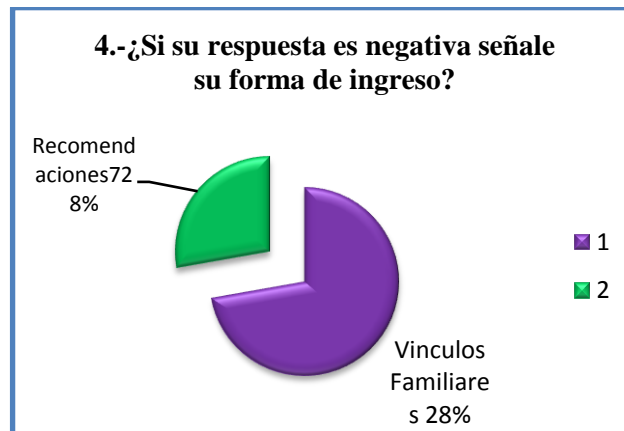
**Tabla N° 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
4.1 Recomendaciones	13	72
4.2 Vínculos familiares	5	28
Total	18	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 4**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

Del 100% de la población que manifestó, no ingresar a la empresa sometándose a un trámite de selección, el 72% ingresó a través de recomendaciones dadas por los mismos trabajadores que laboran allí, mientras que el 28% ingreso por vínculos familiares, ocasionando el descontento de las personas que acudían en busca de una oportunidad de trabajo, no sintiéndose en igualdad de condiciones frente a personas que daban por hecho su vinculación.

5.- ¿Conoce sus deberes u obligaciones y derechos como trabajador?

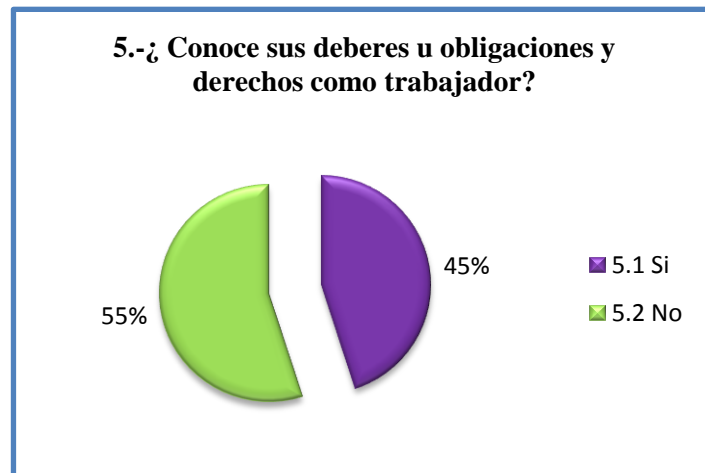
**Tabla N° 5**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
5.1 Si	27	45
5.2 No	33	55
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 5**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

El 55% manifestó que no conocen sus deberes u obligaciones y derechos, piensan que es más importante conseguir trabajo obviando aspectos importantes relacionados a sus beneficios y obligaciones como trabajador, por lo difícil de obtener un trabajo en la actualidad. El resultado guarda relación con las preguntas anteriores y evidencia la necesidad de realizar un adecuado proceso de inducción al personal de nuevo ingreso, y posiblemente un refrescamiento a los demás.



6.- ¿Considera Ud. que disponer de un Manual de Reclutamiento y Selección contribuirá al mejoramiento de la empresa?

**Tabla N° 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
6.1 Si	56	93
6.2 No	4	7
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 6**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

El 93% consideró que disponer de un Manual de Reclutamiento y Selección si contribuirá con el mejoramiento de la empresa, de esta manera el personal que se va a contratar será el idóneo cumpliendo con las expectativas empresariales, teniendo la seguridad de que ingresaron a trabajar por la mejor vía y previo un proceso de selección adecuado. De esta manera se sienten “dueños” al puesto: y consecuentemente, mejora su adhesión y compromiso hacia la empresa.

Los que contestaron no, posiblemente son los que ingresaron por influencias o recomendaciones, pero no por mérito propio.

7.- ¿Durante el tiempo que ha estado en la empresa ha sido ascendido?

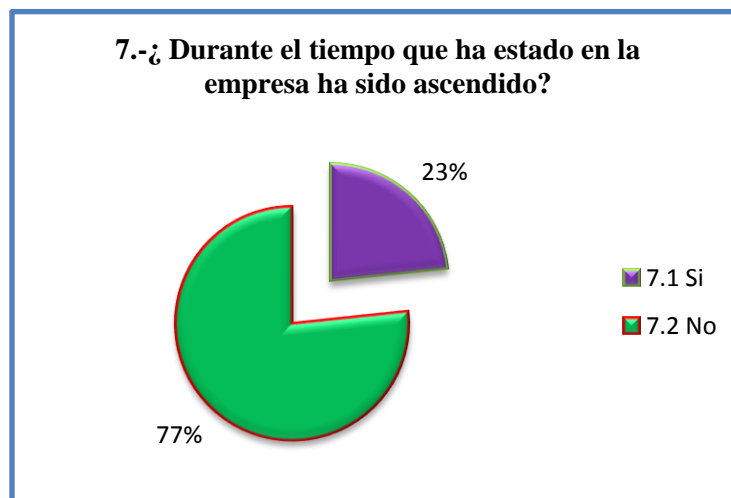
**Tabla N° 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
7.1 Si	14	23
7.2 No	46	77
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 7**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

El 77% del total de la población encuestada manifestó que no han sido ascendidos durante el tiempo que tienen en la empresa, lo cual significa dejar de lado la capacidad y potencial del recurso propio de la empresa. Este hecho, desalienta al personal y no lo mantiene con la motivación necesaria para producir más. Los que si han sido ascendidos corresponden a los niveles administrativos y de supervisión.

8.- ¿Qué facilidades ha tenido Ud. Para ascender de puesto?

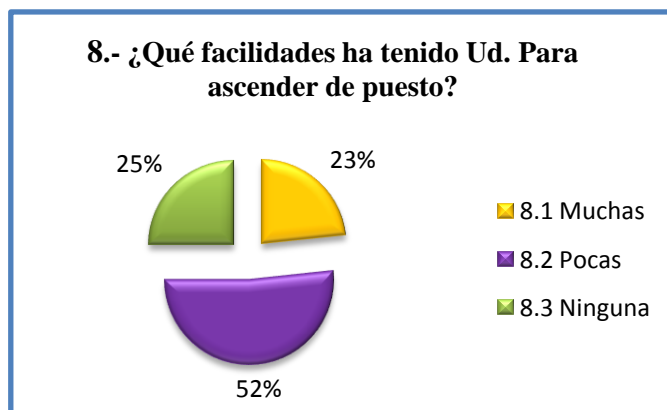
**Tabla N° 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
8.1 Muchas	14	23
8.2 Pocas	31	52
8.3 Ninguna	15	25
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 8**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

Es particularmente notorio que, una cuarta parte del colectivo laboral no ha tenido posibilidades de ascender, lo que demuestra que las posibilidades de vida de carrera, tan necesarias para impulsar la acción del personal, no se promueven.

Si se suma el estrato de quienes tienen “pocas” posibilidades, el asunto se vuelve crítico, y eso amerita una urgente revisión. El 23% restante, sigo pensando que corresponden a los niveles administrativos y de supervisión.

9.- ¿Dispone la empresa de una política remunerativa clara y definida?

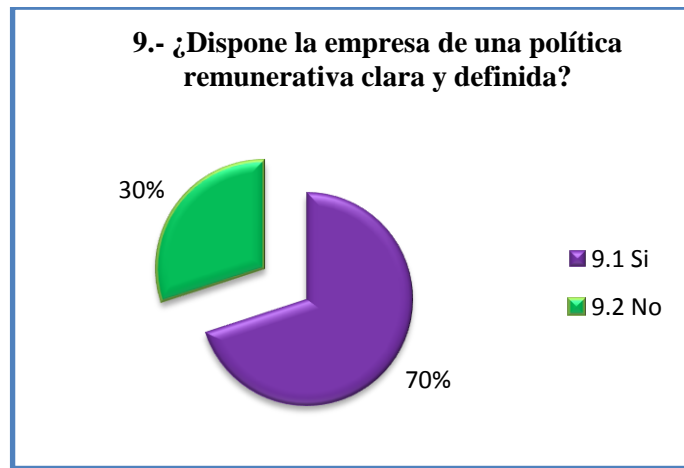
**Tabla N° 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
9.1 Si	42	70
9.2 No	18	30
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 9**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

El 70% consideró que la empresa si dispone de una política remunerativa clara y definida, se ajusta a las aspiraciones de los trabajadores y está acorde a lo que ellos pensaban ganar. Sin embargo, se debe tomar en cuenta el criterio restante que expresa lo contrario.

10.- ¿Están perfectamente definidas en la empresa los niveles de Responsabilidad y Autoridad?

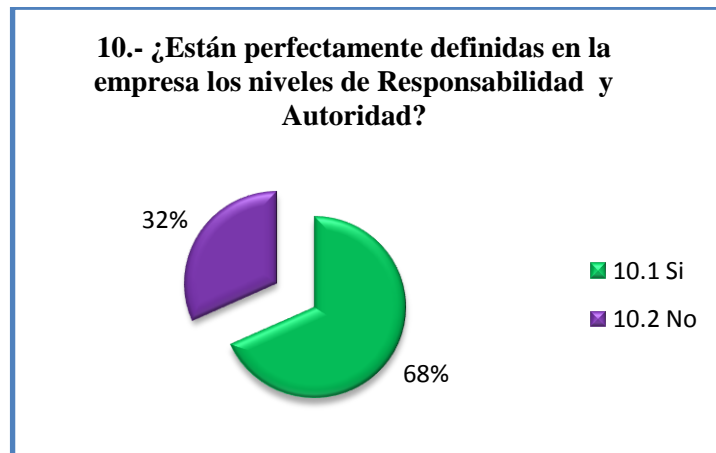
**Tabla N° 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
10.1 Si	41	68
10.2 No	19	32
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 10**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

El 32% consideró que no están definidos en la empresa los niveles de Responsabilidad y Autoridad, muchas veces se eximen de responsabilidad por cualquier faltante de mercadería, incumplimiento del horario de trabajo, permisos, con relación a un 68% que manifestó todo lo contrario, hay autoridad y tanto los directivos de la empresa como todos los trabajadores son responsables en el cumplimiento de sus obligaciones.

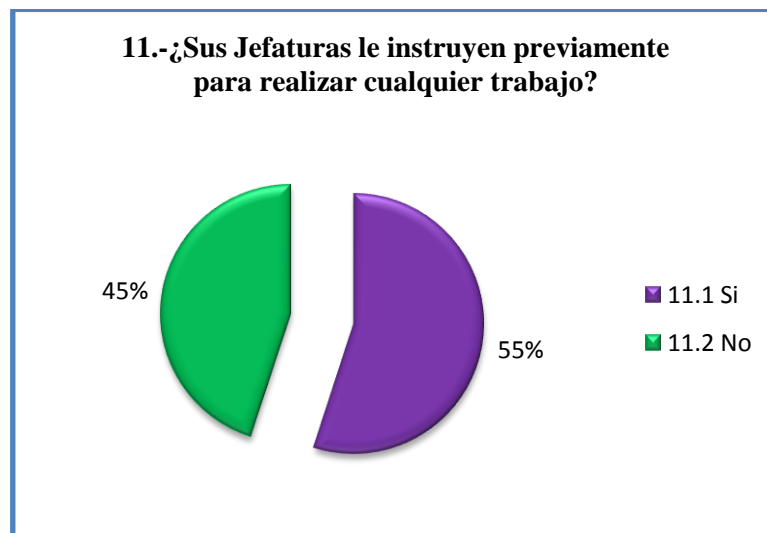
11.- ¿Sus Jefaturas le instruyen previamente para realizar cualquier trabajo?

**Tabla N° 11**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
11.1 Si	33	45
11.2 No	27	55
Total	60	100

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 11**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Paul Abambari

El 55% consideró que sus Jefaturas si les instruyen para realizar su trabajo, existe una adecuada planificación para evitar que se sobrecargue trabajo al personal. Un 45% manifiesta, que no son instruidos, por que ya conocen de ante mano cuáles son las actividades que deben realizar diariamente, evitando que existan inconvenientes en su trabajo, pero es de importancia tener siempre a alguien que instruya constantemente con el fin de mejorar y cumplir eficientemente con el trabajo.

12.- ¿Ud. conoce si actualmente en su departamento se reemplazan de:

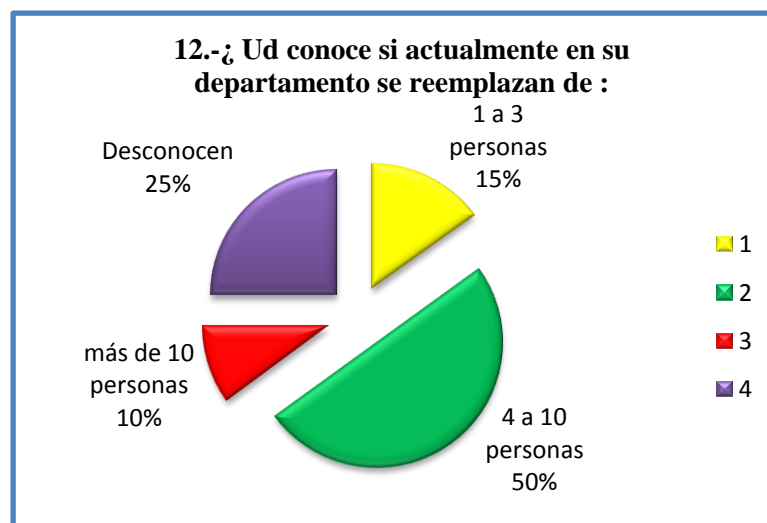
**Tabla N° 12**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
12.1 1 a 3 personas	9	15
12.2 4 a 10	30	50
12.3 más de 10	6	10
12.4 desconocen	15	25
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 12**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

Es notorio que en la empresa, hay un elevado índice de rotación del personal, lo cual es perjudicial para la empresa. El reemplazo se da especialmente en el Departamento de Ventas, debido que no se ha cumplido con las expectativas para las que fueron contratados, ineficiencia en el trabajo, impuntualidad. Un 25% no conoce lo que se pregunta, lo cual evidencia que esas personas no les interesa el tema.

13.- ¿Indique si están claramente definidas las funciones de su puesto?

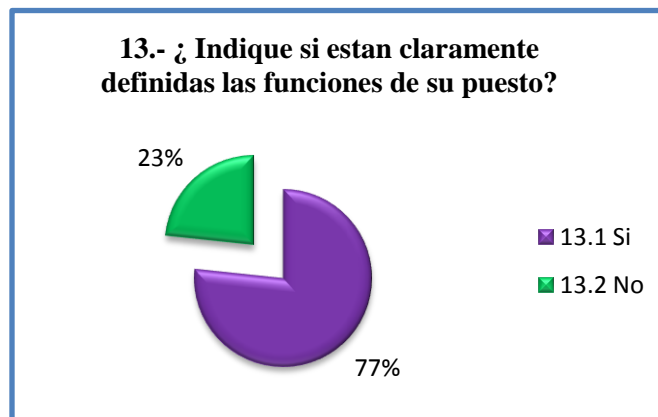
**Tabla N° 13**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
13.1 Si	46	77
13.2 No	14	23
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 13**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

Un 77% manifestó que si están claramente definidas las funciones de su puesto, constantemente capacitan e instruyen al personal para que ejecuten diversas actividades con relación a su puesto de trabajo, mientras que un 23% considera que no lo están, manifestaron que por lo general solo a los vendedores los capacitan e instruyen, y que deberían tomar esa medida con todos los trabajadores de la empresa y así contribuir con su crecimiento.



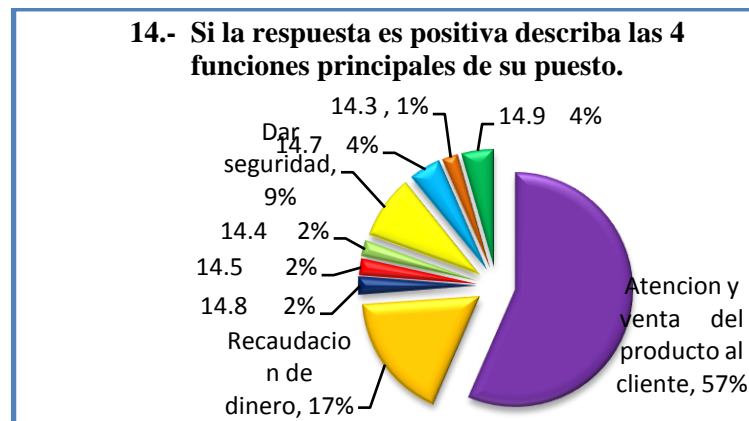
14.- Si la respuesta es positiva describa las 4 funciones principales de su puesto.

**Tabla N° 14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
14.1 Atención y venta del producto al cliente	26	57
14.2 Recaudación de dinero	8	17
14.3 Selección y control al personal	1	2
14.4 Administrar recursos monetarios	1	2
14.5 Verificar nuevos productos en el mercado	1	2
14.6 Dar seguridad ( guardias )	4	9
14.7 Recepción y entrega de mercadería	2	4
14.8 Control general de los movimientos en la empresa	1	2
14.9 Registro facturas, conciliaciones, análisis cuentas.	2	4
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 14**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Paul Abambari

La sumatoria de los ítems 14.1, 14.2, y 14.6 que va conjunto representa el 83% de la población encuestada, evidencia el carácter eminentemente comercial de esta empresa y el hecho de que si conocen lo que deben hacer en cada puesto de trabajo.

15.- ¿Qué aspectos le motivan a realizar un mejor trabajo?

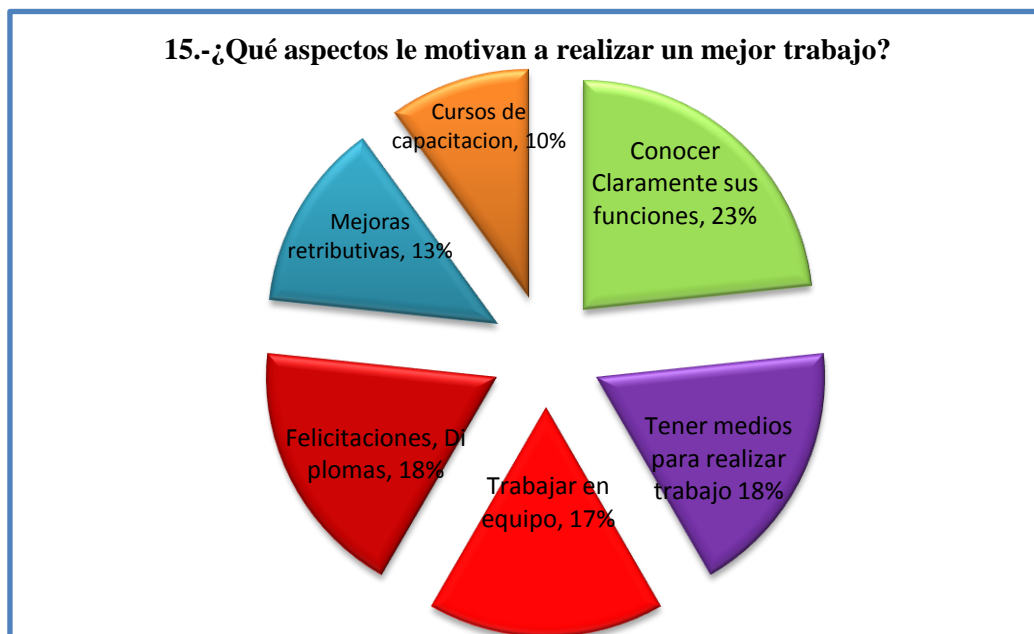
**Tabla N° 15**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
15.1 Conocer claramente las funciones	14	23
15.2 Tener los medios para realizar el trabajo	11	18
15.3 Trabajar en Equipo	10	17
15.4 Felicitaciones, Diplomas	11	18
15.5 Mejoras Retributivas	8	13
15.6 Cursos de Capacitación.	6	10
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 15**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

Es interesante que, los ítems precisamente no monetarios, son los que más significado tienen para el personal, demostrando así que, las remuneraciones, no son el aspecto primordial en ese colectivo, situación que debe ser mejor aprovechada, para cohesionar más al equipo.

16.- ¿Considera Ud. un factor importante el rendimiento laboral para el crecimiento de la empresa?

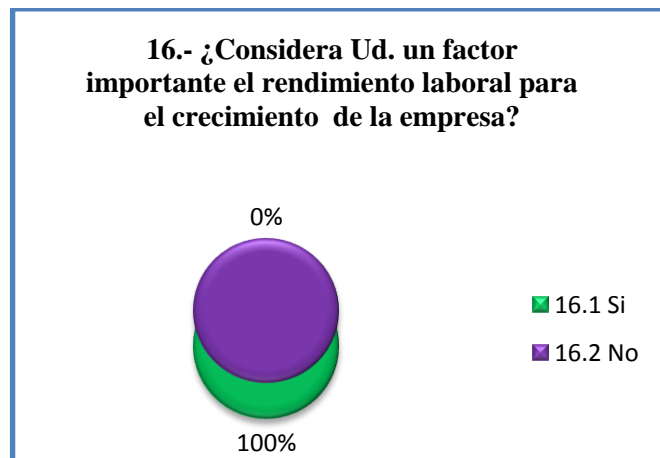
**Tabla N° 16**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
16.1 Si	60	100
16.2 No	0	0
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 16**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

La gente, totalmente, tiene claro que, sin un buen rendimiento, no hay resultados y sin éstos todos se perjudican. Se debe también aprovechar adecuadamente esta circunstancia favorable.

17- Agregue cualquier otro comentario relativo al tema.

Se han tomado en cuenta comentarios que ayudarán a mejorar, el desempeño laboral, disponer de talento humano idóneo, como los que se menciona a continuación:

- Falta capacitación para el personal administrativo, sería una forma de motivar a la gente a prepararse de mejor manera.
- Al personal de ventas continuamente se le está capacitando.
- La capacitación debería ser para todos los trabajadores de la empresa.
- Se debería escoger al personal mediante un proceso de selección imparcial.

#### **4.2. VERIFICACION DE LA HIPOTESIS**

En la verificación de la hipótesis se utilizó la fórmula de Ji - Cuadrado ( $\chi^2$ ), esta fórmula estadística brindará la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. ( $H_0$ ). Con el resultado de la pregunta No: 6 y 16, de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

La fórmula para su cálculo es:

$$X^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)}{Fe}$$

**En donde:**

$X^2$  = Chi Cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

$Fo$  =Frecuencia observada

$Fe$  =Frecuencia esperada

#### **4.2.1. Hipótesis**

La aplicación del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, contribuirá a optimizar el Rendimiento Laboral, en la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito.

#### **4.2.2. Formulación de la Hipótesis**

Ho= La aplicación del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, NO contribuirá a optimizar el Rendimiento Laboral, en la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito. (Hipótesis nula)

Ha= La aplicación del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, SI contribuirá a optimizar el Rendimiento Laboral, en la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito. (Hipótesis alternativa)

#### **4.2.3. Cálculo del grado de libertad**

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de filas menos uno por el número de columnas menos uno, así:

$$GI= (F-1) (C-1)$$

$$GI= (2-1) (2-1)$$

$$GI= (1) (1)$$

$$GI= 1$$

Entonces se tiene que  $gl= 1$ ; y el nivel de significación  $\alpha= 0.05$ ; en la tabla H de distribución de Chi Cuadrado, equivale a 3.841; por lo tanto:

$$x^2 \text{ crítico} = 3.841$$

#### 4.3.4. Combinación de Frecuencias

##### Pregunta N° 6

¿Considera Ud. que disponer de un Manual de Reclutamiento y Selección contribuirá al mejoramiento de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
6.1 Si	56	93
6.2 No	4	7
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

##### Pregunta N° 16

¿Considera Ud. un factor importante el rendimiento laboral para el crecimiento de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
16.1 Si	60	100
16.2 No	0	0
Total	60	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

## FRECUENCIAS OBSERVADAS

**Tabla N°17**

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
PREG 1	56	4	<b>60</b>
PREG 2	60	0	<b>60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>4</b>	<b>120</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

## FRECUENCIAS ESPERADAS

**Tabla N° 18**

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
PREGUNTA 1	58,0	2,0
PREGUNTA 2	58,0	2,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paul Abambari



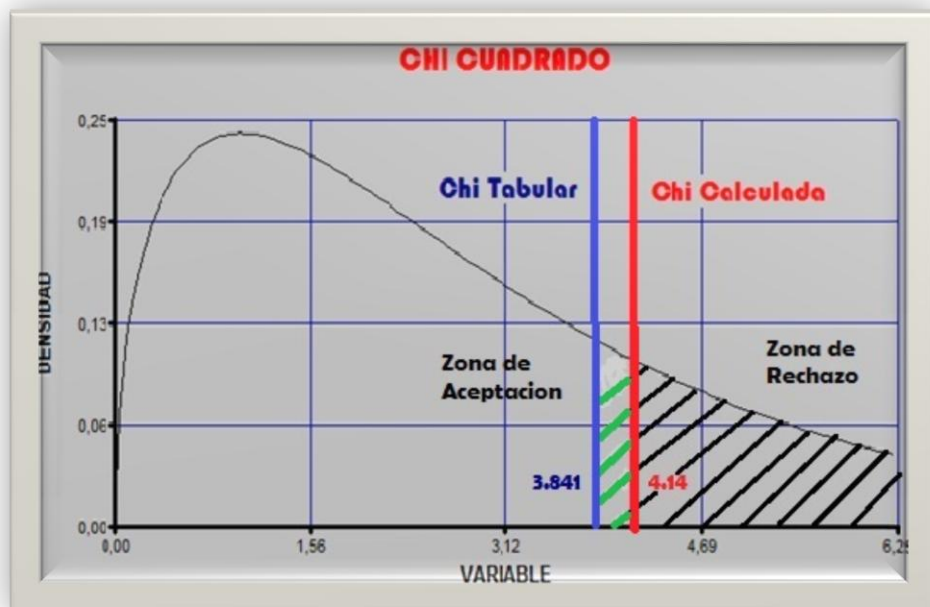
Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

**Tabla N° 19**

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
	PREGUNTA 1 / SI	56	58,0	-2,0	4,00
PREGUNTA 1 / NO	4	2,0	2,0	4,00	2,00
PREGUNTA 2 / SI	60	58,0	2,0	4,00	0,07
PREGUNTA 2 / NO	0	2,0	-2,0	4,00	2,00
				$X^2 =$	<b>4,14</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Paul Abambari

**Gráfico N° 17**



Como  $\chi^2_c = 4.14 > \chi^2_t = 3.841$ ; indica que, de acuerdo a la regla establecida de rechazo y aceptación, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, entonces se confirma que: aplicar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, SI contribuirá a optimizar el rendimiento laboral, en la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito.

## **CAPITULO V**

### **5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Creaciones Rose Cía. Ltda. ejerce una actividad comercial en la Ciudad de Quito, ofreciendo una línea de productos de consumo inmediato y duradero, a un tipo de clientes actuales de nivel medio alto, siendo ellos quienes adquieren los productos en mayores oportunidades, destacándose su nivel de satisfacción y el grado de influencia.

2. La empresa está estructurada de forma que cada departamento conoce de cuáles son sus funciones, y del personal a su cargo, dispone de una estructura planificada de forma deliberada de los papeles a desempeñar por las personas, cuenta con seis departamentos: Presidencia, Gerencia, Ventas, Comercialización, Financiero y Talento Humano.
3. Haciendo referencia al Departamento de Talento Humano, al que se analizó a profundidad, no dispone de un procedimiento técnico para seleccionar al personal, ocasionando una serie de problemas cuyo resultado es no disponer de personal preparado y competente.
4. De manera general, el proceso de recursos humanos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, en teoría se cumple; no obstante, en la práctica puede apreciarse algunos inconvenientes como: poco criterio para la admisión de personal, en cuanto a las actitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo de personal, no existe una adecuada planeación, colocación y movimiento interno de talento humano, desmotivación y poca participación del trabajador dentro de la empresa.
5. Ratificando lo dicho, en la empresa analizada, están los subsistemas de; reclutamiento y selección, inducción, análisis y descripción de los puestos, seguridad en el trabajo, administración de sueldos y salarios, planes de desarrollo de personal, la evaluación y revisión del desempeño; sin embargo, en la empresa se encontraron algunas deficiencias, como por ejemplo: no se selecciona al personal de una forma técnica, pocas expectativas de crecimiento de los trabajadores, no existe una inducción constante al personal, ocasionando un bajo desempeño laboral.

6. Actualmente, el personal que trabaja en la empresa no es el adecuado, su ingreso se produjo a través de un incorrecto proceso de reclutamiento y selección de personal, en otros casos por parentescos y recomendaciones internas, lo cual contribuye a que la fuerza laboral utilice parcialmente su potencial, desperdiciando así una buena oportunidad para ser más productivos.
7. La empresa “Creaciones Rose” no dispone de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, lo cual impide seguir un procedimiento lógico que oriente el proceso, y con ello permitir seleccionar al personal más idóneo según las especificaciones del cargo, mejorando notablemente la calidad de la fuerza productiva disponible.
8. No se da mayores oportunidades de superación a los trabajadores, impidiendo que desarrollen su potencial, manteniéndoles en un ambiente de inseguridad, al no sentirse capaces de superarse en su vida profesional, y con la mentalidad de que siempre van a estar ocupando el mismo puesto de trabajo.
9. La inducción a los trabajadores de la empresa no es constante, ésta se da únicamente a su ingreso, y en ocasiones durante su permanencia en el trabajo, no existe un programa adecuado en donde el trabajador se mantenga informado de cuáles son las actividades que debe realizar durante su estadía de trabajo.
10. No existe igualdad de condiciones con todo el personal, se da preferencia a una cierta parte, en cuanto a capacitación, es de gran importancia mantener a todo el personal de la empresa actualizado de conocimientos.

11. No hay un compromiso de todos los miembros de la empresa, existe individualismo, puesto que no evidencia una visión clara de cómo se describe la labor de cada una de las personas en el trabajo global, ocasionando inestabilidad laboral, lo cual, no permite que haya de parte de ellos, un mayor comprometimiento con la empresa.
  
12. El rendimiento laboral en la empresa no es el apropiado, el personal que no se siente preparado y con la capacidad suficiente trabaja en un ambiente tenso y con mucha presión, lo cual ocasiona que no se sientan cómodos en su puesto de trabajo y sin ganas de superarse, a diferencia de los que conocen lo que deben realizar, demostrando así su eficiencia en el trabajo y comprometimiento con ella.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. En principio mantener la actual clientela, que se ha visto constituye su portafolio actual, pues son ellos los que proveen los ingresos que la empresa requiere para continuar operando. La mejor forma de hacerlo, es con una atención personalizada, que bien puede ser complementada con incentivos como promociones, descuentos, etc. En el mediano plazo, habrá que fortalecer ese portafolio, con nuevos clientes.
  
2. Mejorar la funcionalización de la empresa, mediante el empoderamiento o facultamiento de sus principales mandos; de este modo, cada departamento, manteniendo la necesaria interdependencia, podrá adoptar de manera más efectiva, decisiones racionales que solventen los problemas que diariamente enfrentan. Este es un cambio de paradigma que necesariamente se debe afrontar, para apoyar a la

Gerencia General, a descentralizar las decisiones, logrando que sus directores asuman el rol que realmente les corresponde.

3. Establecer un mecanismo adecuado para seleccionar talento humano, que se ajuste a los requerimientos y exigencias de la empresa, que contenga un procedimiento eficaz y que posibilite que el personal posiblemente contratado, desarrolle todo su potencial poniéndolo a disposición de la empresa.
  
4. El proceso de recursos humanos debe ser analizado de forma técnica y verificar su cumplimiento en la práctica, especialmente al momento de la provisión de personal, éste es el primer paso que hay que dar, para disponer de talento humano idóneo, capacitado, ideal para la empresa, con la finalidad de ahorrar tiempo y dinero.
  
5. Disponer de un instrumento técnico que permita la selección de personal adecuado, complementándolo con una eficiente inducción, dando a conocer las funciones principales a desarrollar por parte del personal y asegurar su permanencia en la empresa, originando que los trabajadores se sientan cómodos en sus puestos de trabajo y con grandes expectativas de superación personal y profesional, de esta manera cuando exista una evaluación del desempeño, tener la seguridad de que se ha trabajado de la mejor manera, en beneficio propio y de la empresa, y alcanzando los mejores resultados.
  
6. Prohibir en la empresa el ingreso de personal a través de parentescos o recomendaciones, así se evitará que se deje de lado a personas que son lo

suficientemente capaces de ocupar un puesto dentro de ella, y que podrían aportar en mayor medida con su crecimiento, siendo más productivos.

7. Aplicar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal que se propone para la empresa “Creaciones Rose”, pues este instrumento ha sido diseñado, precisamente para corregir las deficiencias encontradas y orientadas, con un criterio técnico y objetivo, tal cual se aprendió durante el tiempo que duró la carrera.
  
8. Sobre la base del binomio puesto – persona, que deben ser exactamente coincidentes y armónicos el cual se consigue solamente con un subsistema de reclutamiento y selección técnicamente realizado, el siguiente paso será privilegiarse la vida de carrera, posibilitando que el propio personal de la empresa, en función de sus méritos, asuma nuevas posiciones y retos, que le comprometan de por vida a la empresa.
  
9. Establecer un programa de inducción adecuado, a fin de que se le proporcione información básica sobre la empresa, necesaria para realizar sus actividades satisfactoriamente, de manera que este proceso de orientación facilite la adaptación al equipo de trabajo, y el talento humano sienta satisfacción de trabajar en la empresa e incremente su comprometimiento con ella.
  
10. Mantener un programa de capacitación activo, con la finalidad de estimular la efectividad de todo el personal, su desenvolvimiento y participación dentro de la empresa, y determinar que tan productiva fue la instrucción impartida, pudiéndose



observar un cambio de conducta en el personal, una mejora en su desempeño y un impacto positivo en la productividad de la empresa.

11. Disponer que el personal ingrese a la empresa sometiéndose a un riguroso proceso de selección, de modo que su trabajo no sea realizado en un ambiente de presión y tensión, evitando cualquier tipo de inconveniente en su puesto. La mejor forma de optimizar el rendimiento laboral, es motivándolo constantemente, por ejemplo; delegándoles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar sus logros obtenidos, brindarles buenas condiciones de trabajo, asignarles una buena remuneración que vaya de acuerdo a su real capacidad, hacerles saber a los trabajadores lo que se espera de ellos, que es lo que ellos pueden hacer y aquello que no, así como lo que pueden esperar de la empresa en su propio beneficio.
  
12. Para que el Manual de Reclutamiento y Selección tenga éxito, en teoría la empresa debe contar con un adecuado modelo de planeación, y ejecutado de la mejor forma en la práctica, acorde con la realidad, originando que muchos trabajadores aporten a la empresa con ideas claras y que van a ser productivas, dando lugar a que el trabajo se lo realice de manera eficiente, cumpliendo con las expectativas esperadas por parte de la organización contribuyendo con su crecimiento.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Título de la propuesta**

Diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito.

### **6.1.2 Institución ejecutora**

Creaciones Rose Cía. Ltda.

### **6.1.3 Beneficiarios**

Clientes internos de la empresa Creaciones Rose Cía. Ltda.

### **6.1.4 Ubicación de la empresa**

Pichincha – Quito – Av. Cristóbal Colón y Diego de Almagro.

### **6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución**

Septiembre a Diciembre 2011.

### **6.1.6 Equipo técnico responsable**

Jefe de Talento Humano de la empresa Creaciones Rose Cía. Ltda.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En toda empresa, para que exista un excelente desenvolvimiento y crecimiento económico se deben establecer mecanismos que coadyuven con su mejoramiento, para lo cual será necesario incorporar actividades que la beneficien, mediante un análisis profundo y minucioso de los diferentes problemas que enfrenta.

Creaciones Rose Cía. Ltda. es una compañía cuyo crecimiento, exige de su personal la más alta eficiencia, eficacia y competitividad, en todos los niveles y ámbitos de trabajo, con respuestas creativas y decididas para alcanzar desafíos.

Para cumplir con estos aspectos importantes la empresa en conjunto con el departamento encargado del manejo de personal debe presentar procedimientos efectivos que permita determinar a la empresa las necesidades de contar con el talento humano calificado, apto para el desempeño de sus funciones, con la más alta eficiencia, pues, el correcto manejo del personal, permitirá un crecimiento permanente en la empresa.

## **6.3 JUSTIFICACION**

Luego de haber realizado la investigación se consideró necesario realizar la presente propuesta con la finalidad de disponer de talento humano idóneo y de esta manera mejorar el rendimiento laboral en la empresa.

Creaciones Rose Cía. Ltda. debe contar con un instrumento que establezca en forma clara y precisa los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo cual permitirá alcanzar integralmente las expectativas de desarrollo y satisfacción que tienen, tanto la institución, como los trabajadores. En consecuencia, fue preciso desarrollar un manual que estableciera en forma precisa las formas de planeación y necesidad de talento humano, reclutar, seleccionar, contratar e inducir personal, teniendo como fines últimos:

Ayudar a la empresa a cumplir su misión, establecer procesos claramente definidos para mantener un clima organizacional estable, permitir el desarrollo del recurso humano, precisar los instrumentos, herramientas e insumos necesarios para realizar las actividades de forma eficiente dentro de la organización.

Conocer las especialidades y habilidades requeridas con el objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos empresariales, es la tarea esencial de la selección de personal y la elaboración del respectivo manual, contribuirá a este fin.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Dotar a la empresa de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, dinámico y moderno, para fortalecer la competitividad de la asignación de las personas a los puestos,

asegurando eficiente y efectivamente, la incorporación del personal adecuado y capacitado.

#### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Proporcionar una metodología para el reclutamiento y selección de personal idóneo.
- Obtener la mayor cantidad de candidatos idóneos y aptos para el desempeño funciones en las diferentes áreas.
- Motivar la promoción interna del personal que presta sus servicios en la empresa.
- Ubicar a los aspirantes en actividades en las que se sientan identificados y donde desarrollen su verdadero potencial.
- Definir la modalidad y vigencia de contratación del personal.
- Diseñar el mecanismo de inducción que permita al trabajador de nuevo ingreso, comprometerse con la empresa.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Aspecto Legal**

La Constitución Política de la República del Ecuador, en su Art. 329, manifiesta que las empresas deben realizar una adecuada selección de personal a medida de que el Estado impulse la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo, y el código de trabajo en su Art.68, hace referencia a la promoción y formación en el trabajo como por ejemplo: ascensos, cursos de formación y adaptación, a cambiar de puesto de trabajo o de tarea por razones de salud, rehabilitación, reinserción y recapacitación, de manera que se garantice la igualdad de oportunidades sin exclusiones y discriminaciones, garantizando la igualdad de oportunidades.

### **Aspecto Social**

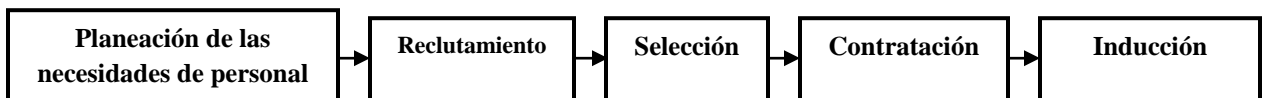
Guarda mucha relación con todos los integrantes de la empresa, es un mecanismo muy utilizado, es importante mantener un constante compañerismo, comunicación, una buena relación con todos los trabajadores, fomentar su participación, a través de eventos sociales, culturales que motiven la permanencia del personal en su lugar de trabajo por un largo período de tiempo.

## **Aspecto Económico**

Al no poseer talento humano idóneo para el trabajo en la empresa, su crecimiento económico se ve afectado, debido que no se cuenta con trabajadores capacitados y con la experiencia suficiente como para el desarrollo de su trabajo, es un aspecto de importancia y que se lo deberá considerar para obtener mejores beneficios para la empresa como para los trabajadores.

### **6.6 FUNDAMENTACION CIENTIFICO – TECNICO**

Creaciones Rose, utilizará las siguientes etapas en el proceso de la provisión de talento humano, para llegar a una selección adecuada de personal.



### **6.7 METODOLOGIA – MODELO OPERATIVO**

## **PROPUESTA DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA “CREACIONES ROSE” CIA. LTDA.**



## **Manual de reclutamiento y selección de personal**

Es un instrumento que contiene el procedimiento lógico referente a planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción, para hacer una adecuada selección del personal que necesite vincular la empresa, de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes y destrezas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la misma.

### **Importancia del Manual**

Clarifica el procedimiento que deberá realizar el Departamento de Talento Humano, a medida de que se pueda planificar, reclutar, seleccionar, contratar, e inducir al personal que ingrese a la empresa, a través de la utilización de técnicas que efectivicen la contratación de personal idóneo y contribuyan con el crecimiento de la misma.

### **Objetivo del Manual**

#### **Objetivo General**

Establecer un marco normativo y metodológico que permita evaluar los merecimientos en forma cuantitativa de los candidatos en base a los aspectos estipulados en esta modalidad de competencia, con la finalidad de identificar y seleccionar al personal calificado.

## **Objetivos Específicos**

- Clarificar el procedimiento a seguir durante el proceso de provisión de personal en la empresa.
- Propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

## **Alcance del Manual**

Será útil para todos los cargos de la empresa Creaciones Rose, a excepción de los de Alta dirección, agrupará pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección del personal en la empresa.

## **Aplicación del Manual**

El encargado de la aplicación del presente manual será el Jefe de Talento Humano, y el Gerente General, son los únicos responsables de velar por el cumplimiento de todo lo establecido en este documento.

## **Instrucciones para el uso del Manual**

- ✓ Dar a conocer a todo el personal de la empresa su contenido.
  
- ✓ La información comprendida en este documento debe ser revisada y analizada para posteriormente ponerlo en práctica.
  
- ✓ El presente manual deberá ser revisado, y de ser necesario, actualizado al menos cada año.
  
- ✓ Al actualizar este manual se deberán reemplazar las páginas donde se hagan los cambios haciendo saber su modificación.

## **Políticas de Reclutamiento y Selección de personal**

“En todo proceso de reclutamiento y selección se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones”.

**Políticas para el Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa “Creaciones Rose”. Cía. Ltda.**

- ✓ Todo cargo a cubrir, deberá contar con el perfil del puesto que permitirá orientar la búsqueda.
  
- ✓ Todo requerimiento de personal, deberá ser efectuado mediante la presentación del formulario de requisición de personal, al responsable del área de Talento Humano, quien le dará curso, luego de obtener el visto bueno de la autoridad máxima de la empresa.
  
- ✓ Las vacantes de personal estarán abiertas a postulantes externos e internos, se dará preferencia al personal interno, de no encontrar candidatos dentro de la empresa se procederá a seleccionar personal extraño a la misma.
  
- ✓ En caso que el puntaje de la selección resulte empate entre un postulante interno y otro externo, la empresa privilegiará al interno para la inclusión en la terna de candidatos para la toma de decisión.
  
- ✓ El Departamento de Talento Humano, deberá proponer una terna de candidatos potenciales para una selección final. En los casos de obtener candidatos únicos como resultado de la búsqueda, deberán ser documentados y justificados con el visto bueno del ente responsable donde se requiere la contratación.
  
- ✓ Ningún candidato podrá ser considerado, si no pasa satisfactoriamente por todo el proceso.

- ✓ Todo postulante deberá entregar su currículum y complementar la solicitud de empleo, que pasarán a ser propiedad de la empresa. **Ver Formulario 1.**
  
- ✓ Toda persona, sin excepción de ninguna naturaleza deberá someterse a los procesos de selección.
  
- ✓ Los candidatos de la terna final, deberán contar con un certificado médico.
  
- ✓ La decisión final del candidato a incorporar a la empresa, será tomada por el jefe del área que será documentada con una carta de confirmación al Departamento de Talento Humano.
  
- ✓ El proceso de reclutamiento y selección, deberá contener toda la documentación que interviene en el procedimiento, debidamente clasificada y archivada en el Departamento de Talento Humano.
  
- ✓ El uso de la información recabada a lo largo del proceso será confidencial y exclusiva del área de Talento Humano, para la estricta utilización para el proceso del sistema.
  
- ✓ Queda terminantemente prohibido transferir el currículum a otras instituciones, sin previa consulta al postulante.

✓ Se prohíbe contratar personal menor de edad.

✓ Se prohíbe contratar personal extranjero.

### **6.7.1 PLANEACION DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL**

#### **PLANIFICACION DE TALENTO HUMANO**

Permitirá situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto y en el momento adecuado, y así desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.

La rotación de personal en la empresa es constante, especialmente en el área de ventas, son los vendedores quienes con mayor frecuencia y por diversos motivos abandonan su trabajo en la empresa.

Se selecciona personal constantemente, los puestos que demandan más son los vendedores, siendo ellos los encargados de la atención y venta de productos al cliente, en menores porcentajes los demás puestos, éste es uno de los aspectos considerados importantes para que el crecimiento de la empresa se vea afectado económicamente.

Se utilizará un formulario para especificar si la necesidad de talento humano es eventual o proyectada, la denominación del puesto, la cantidad de trabajadores que se necesitará, la causa de la necesidad de personal como por ejemplo: futura creación de nuevos puestos, promociones previstas, posibles movimientos internos, envejecimiento de la fuerza de trabajo, fallecimientos, accidentes, fluctuación, etc. **Ver Formulario 2.**

### **6.7.2. RECLUTAMIENTO**

Es el conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

#### **Requisición de Personal**

Se utilizarán formularios para dar a conocer la existencia de la vacante de los departamentos solicitantes de personal, esta requisición estará acompañada de la descripción del puesto y el respectivo perfil del candidato. **Ver Formulario: 3, 4, 5.**

El jefe del área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal y esta solicitud será entregada al responsable del área de reclutamiento, quien se encargará de aprobarlos y legalizarlos en conjunto con la Gerencia.

## **Elección de Fuentes y Medios de Reclutamiento.**

Las fuentes de reclutamiento a las cuales se acudirán para atraer candidatos son las siguientes:

### **Fuentes Internas**

Esta será la opción principal para cubrir una vacante dentro de la empresa Creaciones Rose, fortaleciendo sus aspiraciones de desarrollo, contribuyendo con sus posibilidades de superación.

### **Fuentes Externas**

De no disponer candidatos del nivel esperado, se pasará a contemplar los aspirantes externos a través de:

Agencias de empleo.

Bolsas de Trabajo

Mercado Laboral, etc.



**Los medios que se utilizarán para reclutar personal a la empresa Creaciones Rose, serán escritos, se lo realizarán a través de:**

Avisos en lugares visibles dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

Anuncios en los periódicos de mayor circulación.

### **6.7.3 SELECCIÓN**

Es un proceso que permite elegir de un conjunto de postulantes el más idóneo para el puesto determinado, se inicia cuando una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar.

#### **Especificación o perfil del cargo**

Se fundamentará en una descripción de las funciones esenciales del cargo, y de las condiciones y calidades que deberá tener el aspirante a llenar la vacante, las cuales se valoraran a través del análisis de la hoja de vida presentada

## **Convocatoria**

El puesto de mayor rotación de personal en la empresa es para el cargo de vendedor.

Una vez presentada la vacante el Jefe de Talento Humano fijará la fecha de convocatoria para el respectivo proceso de selección, disponiendo de un término de diez días hábiles a partir del momento en que se produce la vacante. La convocatoria interna se la realizará en las carteleras y departamentos de la empresa, y la convocatoria externa se publicará en los diferentes medios de comunicación escritos del país. **Ver Formulario 6.**

Una vez publicada la convocatoria el aspirante tendrá plazo de cinco días hábiles para la presentación de su hoja de vida con soportes que acrediten el nivel académico y la experiencia laboral y referencias laborales, familiares y personales.

## **Curriculum Vitae**

El jefe de talento humano irá separando todo aquel currículum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y comparará los perfiles entre sí.

Será clasificado el curriculum que cumpla con por lo menos un ochenta por ciento de los requisitos solicitados por el jefe de área en cuanto a:

- Formación académica.

- Experiencia en el área.
- Experiencia en el puesto.
- Edad.
- Conocimientos específicos.

### **Criterios de Evaluación**

Los aspirantes serán evaluados por sus merecimientos con puntajes de uno a cien, serán elegibles los candidatos que alcanzaren un rendimiento igual o superior al 70%.

**Merecimientos.-** se considerará los factores educación, experiencia, capacitación y la entrevista, que estarán valorados así y tendrán una ponderación equivalente al 50% del proceso de selección.

**Tabla No.20**

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>
Educación	60%
Experiencia	15%
Capacitación	15%
Entrevista	10%

Elaborado por: Paul Abambari

**Educación.-** hace referencia al título del nivel correspondiente que determine el requisito del cargo.

**Experiencia.-** del puntaje establecido, se asignará la prorrata resultante del valor que corresponda a los documentos presentados por el aspirante, en función del requisito establecido para el puesto que se convocare a través de la siguiente tabla:

**Tabla de Evaluación de la experiencia general**

**Tabla No.21**

<b>Años</b>	<b>Ponderación</b>
5 o más	15%
3 a 4	10%
1 a 2	5%

Elaborado por: Paul Abambari

**Capacitación.-** del puntaje establecido, se asignará la prorrata resultante del valor que corresponda a los documentos presentados por el aspirante que justifique su participación en eventos como: seminarios, talleres, cursos etc, conforme la siguiente tabla:

**Tabla de evaluación actividades de capacitación**

**Tabla No.22**

<b>Horas</b>	<b>Ponderación</b>
160 y más	15%
159-145	14%
144-130	13%
129-115	12%
114-100	11%
99-85	10%
84-70	9%
69-55	8%
54-40	7%
39-25	6%
24 a 10	5%

Elaborado por: Paul Abambari

**Entrevista.-** Se aplicará a los candidatos que logren un puntaje igual o superior al 70% en la pruebas.

**Tabla No.23**

<b>Puntaje</b>	<b>Nota</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nota</b>
17	6.75	30	10.0
16	6.50	29	9.75
15	6.25	28	9.50
14	6.00	27	9.25
13	5.75	26	9.00
12	5.50	25	8.75
11	5.25	24	8.5
10	5.00	23	8.25
9	4.75	22	8.0
8	4.50.	21	7.75
7	4.25	20	7.50
6	4.00	19	7.25
5	3.75	18	7.00

Elaborado por: Paul Abambari

### **Pruebas de idoneidad**

#### **Diseño**

Creaciones Rose, para seleccionar personal utilizará pruebas psicométricas y de conocimientos o capacidades, se realizará dependiendo el cargo que se desee cubrir, a excepción de las psicométricas, que serán las mismas para todos los cargos, al alcance del presente manual.

## **Aplicación**

Serán teóricas, para favorecer a los encargados de su ejecución, debido al número de aspirantes que se podrían presentar.

## **Valoración**

Las pruebas psicométricas tendrán un valor del (40%), las de conocimientos o capacidades un valor del (60%) y tendrán una ponderación del 50% en el proceso de selección.

**Preparación de pruebas.-** El gerente y los jefes departamentales serán los encargados de preparar las pruebas según el puesto a cubrir, con el fin de valorar la actitud y aptitud del aspirante, las mismas deberán ser coherentes con los requisitos del cargo.

**Recepción y valoración de las pruebas.-** el lugar, hora y día previstos se desarrollarán las pruebas que serán calificadas por el responsable del departamento donde existiera la vacante.

## **Informe de la pruebas**

Se utilizará para determinar en forma resumida datos del trabajador que rindió la prueba así como su respectivo puntaje. **Ver Formulario 7.**

## **Tipos de pruebas**

### **Pruebas Psicométricas**

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, interés o características del comportamiento humano.

### **Pruebas de conocimiento o habilidades**

Podrán referirse a aquellas actividades reales y más típicas del puesto que plantean exigencias importantes o referirse a situaciones simuladas capaces de poner de relieve la habilidad o ineptitud del candidato.

### **Entrevista**

Se utilizará una entrevista estructurada, se realizará a los candidatos a fin de complementar la información que se ha obtenido mediante al análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.



## **Evaluación**

- Será aplicada a los aspirantes que logren un puntaje igual o mayor al 70% en las pruebas, estará a cargo del jefe de talento humano. **Ver Formulario 8.**

## **Guía de Entrevista**

Los resultados de la entrevista quedarán evidenciados en la correspondiente guía en función de lo cual se asignará un puntaje, que deberá ser mayor al 70%, para su elegibilidad. **Ver Formulario 8.**

## **Informe de Selección**

De acuerdo a los resultados obtenidos se elaborará el informe que será suscrito por el Jefe del Departamento de Talento Humano, quien remitirá el presente informe a la Gerencia General para su respectiva aprobación.

## **Verificación de Antecedentes Laborales**

Permitirá comprobar las hipótesis acerca del candidato, ya que se puede conocer más sobre sus actuaciones tanto en el área laboral como personal.

Con el fin de obtener esta información se deberá considerar estos elementos:

- Confirmar datos del período laborado, puestos ocupados, personal que le reportaba, etc.
- Los motivos de la desvinculación.
- El desempeño en su trabajo.
- Características en las que sobresalía.
- Fortalezas y debilidades.

### **Examen Preocupacional**

Se solicitará exámenes médicos actualizados para verificar el estado de salud del futuro empleado, a aquellos aspirantes que alcanzaren el mayor puntaje, siempre y cuando este fuere igual o superior a 70%, cuyo responsable determinará la aptitud para el trabajo.

## **Orden de Prioridades**

Cuando se declare la no aptitud médica del aspirante, se respetará el orden de opciones de los aspirantes.

El responsable de tomar esta decisión plasmará su criterio y firma en el **Formulario 9**.

### **6.7.4 CONTRATACIÓN**

Para ingresar a la empresa se requerirá tener contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades; por lo mismo ninguna persona podrá prestar sus servicios sin el cumplimiento de este requisito. **Ver Formulario 10.**

Los contratos en la empresa Creaciones Rose, por lo general serán a tiempo indefinido, pero, se podrá contratar personal de acuerdo a las modalidades establecidas en el Código de Trabajo, cuando las necesidades de la empresa así lo justificaren.

#### **Contrato a tiempo indefinido**

Se establece un año como tiempo mínimo de duración, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se

transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta ley como estables o permanentes.

### **Contrato a tiempo Fijo**

El tiempo de duración no puede ser menor a un año, ni mayor a dos, no pueden renovarse, si la relación laboral persiste al término del plazo contractual, este se convierte automáticamente en contrato a tiempo indefinido.

### **Período de prueba**

Se establecerá de manera obligatoria un período de prueba de 90 días, lapso en el cual cualquiera de las partes, libremente, podrá darlo por concluido.

### **Evaluación del período de prueba**

Es responsabilidad del jefe inmediato, quien hará la evaluación del desempeño del trabajador; 8 días antes de cumplir el período de prueba y enviará el resultado al Departamento de Talento Humano. **Ver Formulario 13.**

Si el resultado de la evaluación es positivo, el contrato podrá ser renovado, de lo contrario si se determina que la persona no es apta para continuar en el cargo, se tramita la

terminación del contrato hasta cumplir el año de trabajo como señala el Código de Trabajo.

### **Período pos prueba**

Con al menos 30 días de anticipación al vencimiento al año de contrato, el Departamento de Talento Humano, solicitará a cada departamento al que perteneciere el trabajador, el informe de evaluación de su desempeño. Dicho informe con clara determinación y recomendación de la conveniencia de su renovación o rescisión.

### **Evaluación al periodo pos prueba**

Si el informe resultara favorable y acogido por la Gerencia General, se lo declarará trabajador permanente con el salario determinado, caso contrario se procederá al desahucio.

### **Desahucio**

Es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato. **Tomado de:** Art 184. Código de trabajo.

Tiene que ser por escrito, y ante el Inspector de Trabajo.

- ✓ El desahucio en un contrato a tiempo fijo, podrá ser pedido tanto por el trabajador como por el empleador.
  
- ✓ El desahucio en un contrato a tiempo indefinido, solo el trabajador podrá hacer uso de este derecho laboral.
  
- ✓ NO se necesitará desahucio en contratos que no gozan de estabilidad.
  
- ✓ Si el empleador es el que presenta este trámite, deberá notificar con 30 días de anticipación. Si el trabajador es el que lo hace, deberá notificar con 15 días de anticipación.

### **Visto Bueno**

Podrá proponerlo el empleador o trabajador, ante el inspector de trabajo, previa determinación de una causa legal, y mediante el cual se concede, la terminación de la relación laboral, que podrá ser aceptada o negada.

## **Causas para pedir un visto bueno de parte del empleador**

- Por faltas o atrasos repetidos, o por abandono de mas de 3 días consecutivos e injustificados.
- Conducta inmoral.
- Falta de probidad.
- Ineptitud física o intelectual para realizar el trabajo.
- Permisos no justificados.
- Denuncia injustificada con respecto a sus obligaciones con el IESS.
- Injurias graves.
- Otras previstas en el Código de Trabajo.

## **Causas para pedir un visto bueno de parte del empleador**

- Injurias graves.
- Falta de pago o disminución, impuntualidad en el pago.
- Otras previstas en el código de trabajo.

## **Despido Intempestivo**

Es la terminación de las relaciones laborales, por parte del empleador, sin que exista previo aviso. **Art 188.** Código de Trabajo.

## **Indemnizaciones**

- ✓ Si el contrato es a tiempo indefinido, hasta 3 años de servicio, con el valor correspondiente a 3 meses de remuneración.
- ✓ Si es más de 3 años, con el valor equivalente a un mes de remuneración, por cada año de servicio, con un límite de 25 remuneraciones.



- ✓ Si el contrato es a tiempo fijo, se pagará al trabajador un valor equivalente al 50% de la remuneración total, por todo el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado.

### **Acta de finiquito**

Es un documento que se elaborará posteriormente a la recepción de los trabajos, en el que se hará constar los créditos, a favor y en contra que resulten para cada una de ellos, describiendo el concepto general que les dio origen y el saldo resultante.

Deberán constar los siguientes datos entre otros; cargo, firma del inspector de trabajo, sueldo, causas legales, lugar y fecha, las partes que acuerdan, los antecedentes, la liquidación, los pagos al IESS, utilidades, fondos de reserva, vacaciones, etc.

### **6.7.5 INDUCCIÓN**

Es el proceso a través del cual el nuevo trabajador se identifica con la misión, visión, estructura, políticas, funciones, y actividades que cumple la empresa a fin de lograr su pronta incorporación y adaptación a ella.

## **General**

Se ubicará al trabajador dentro de la empresa dándole a conocer la organización, sus objetivos, reglamentos, procedimientos, servicios que presta. Es responsable de esta inducción el Gerente General, para lo cual se utilizará un formulario de inducción general.

**Ver Formulario 11.**

## **Específica**

Se realizará una inducción del departamento y cargo al que va a pertenecer, con el fin de que conozca detalladamente las funciones propias del cargo y se integre a su grupo de trabajo.

## **Desarrollo**

El jefe inmediato presentará a los compañeros de trabajo, haciendo una breve descripción de las funciones de cada uno.

Se utilizará un formulario de inducción específica en donde se detallarán aspectos que el trabajador debe conocer para trabajar de forma eficiente, y que el trabajador deberá firmar para constatar que todas las actividades le fueron comunicadas. **Ver Formulario 12.**

## **Seguimiento al nuevo trabajador**

La Gerencia, conjuntamente con los demás departamentos realizará el seguimiento correspondiente al nuevo trabajador, hasta lograr su completa adaptación al medio laboral.

En este lapso se orientará de mejor manera al trabajador, absolviendo sus inquietudes y afianzando su seguridad.

## **6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA**

El Departamento de Talento Humano conjuntamente con la Presidencia, serán los encargados de monitorear el cumplimiento de las acciones programadas en función del tiempo y son los encargados de poner en práctica el funcionamiento de este manual, de manera que sea aprovechado al máximo en beneficio de la empresa, contribuyendo con su crecimiento.

## **6.9 PREVISION DE LA EVALUACION**

El mismo Departamento encargado de la administración, realizará el monitoreo de las acciones programadas con la finalidad de detectar cualquier falencia o desviamiento en el proceso de selección, de manera que se aplique los correctivos necesarios, antes de continuar con el proceso, evitando que se contrate personal que no llene las expectativas para el que fue contratado, esta evaluación deberá incluir los intereses de los beneficiarios,

detallar los recursos económicos disponibles en la empresa para su ejecución, además de la relación costo/beneficio y demás aspectos considerados importantes que indicarán que tan factible es la presente propuesta.

La evaluación de la propuesta se la realizará a través del tiempo que dure el proceso de reclutamiento y selección, la idoneidad del personal seleccionado, luego de haber pasado por las etapas del proceso de selección tratado en la metodología o modelo operativo, disponiendo así de personal competente, preparado, capacitado, con muchas expectativas de superación y crecimiento en el ámbito laboral - profesional.

# FORMULARIOS

# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



## SOLICITUD DE EMPLEO

F - 1

Emitido por: Departamento de Talento Humano

Puesto al que aplica: ..... Fecha: .....

### 1.- DATOS PERSONALES

Apellidos: ..... Edad: .....  
Nombres: ..... Fecha Nacimiento: .....  
Lugar de nacimiento: ..... C.I: .....  
Dirección Domiciliaria: .....  
Teléfono: .....

### 2.- DATOS FAMILIARES

Estado Civil: Soltero ( ) Casado ( ) Viudo ( ) Divorciado ( ) Union Libre ( )  
Si tiene parientes que trabajan en esta empresa indique los siguientes datos:  
Nombres y Apellidos: .....  
Cargo que ocupa: .....

### 3.- INSTRUCCIÓN

Primaria:  
Institución ..... Grado Aprobado: .....  
Secundaria:  
Institución ..... Título obtenido: .....  
Superior:  
Institución .....  
Título obtenido: .....

Actualmente estudia: Si ( ) No ( )  
Si su respuesta es positiva indique: Estudios que realiza: .....  
Año que cursa: .....

### 4.- TRABAJO ACTUAL

Nombre de la empresa que en la actualidad trabaja: .....  
Puesto que ocupa: ..... Sueldo percibido: .....  
Tiempo de Trabajo: ..... Motivo de la renuncia: .....

**5.- TRABAJOS ANTERIORES**

Enumere los tres últimos empleos a los que a prestado sus servicios.

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	<b>Motivo de Salida</b>
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

**6.- REFERENCIAS**

**6.1 LABORALES:**

**NOMBRES**

**DIRECCION**

**TELEFONO**

.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**6.2 PERSONALES:**

.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**7.- DATOS ADICIONALES:**

Por que Fuentes y medios se entero del llamado al puesto de trabajo:

Fuentes Internas: ( )      Fuentes Externas: ( )

Si su respuesta es fuentes extyernas indique el medio por el cual se enteró

- 1.- Carteles visibles en la portería: .....
- 2.- Bolsa de Trabajo: .....
- 3.- Prensa Local: .....
- 4.- Anuncios en Radio: .....
- 5.- Contactos y/o recomendaciones: .....

Sueldo que aspira ganar: .....

# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



## NECESIDADES DE PERSONAL

F - 2

Necesidad de Talento Humano:                      Eventual (   )                      Proyectada (   )

Denominación del puesto	Cantidad trabajadores requeridos	Causa de la necesidad del Talento Humano	Fecha óptima para hacer efectivo el movimiento.

Firmado :  
.....  
Nombres y Apellidos. Cargo que ocupa.



# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



**REQUISICION DE PERSONAL**

**F - 3**

Fecha: .....

Departamento: .....

Cargo a contratarse: .....

Reporta a ( jefe inmediato): .....

Tiene personal a su cargo: Si ..... No ..... Cuántos: .....

Nombre del ocupante anterior: .....

Remuneración estimada: .....

Tipo de contrato sugerido:

Fijo: .....

Indefinido: .....

Otros( cual) .....

Jusrificación de la contratación

.....

.....

.....

Entre los empleados que trabajan en la empresa, considera que existe alguna persona que pueda ocupar el cargo solicitado.

Nombre: .....

Cargo actual: .....

Area: .....

Fecha en la que debe empezar: .....

Nombre y firma del solicitante: .....

Autorización del responsable del área: .....

Observación del Departamento de Talento Humano:

.....

.....

.....

Aprobación de la Gerencia General:

.....

Firma

# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



## DESCRIPCION DEL PUESTO

F - 4

Título del Puesto: .....

Departamento: .....

Descripción del Puesto:

.....  
.....  
.....  
.....

### Criterios de Selección:

Escolaridad: .....

Experiencia Profesional: .....

Condiciones de Trabajo: .....

Tipo de Tarea: .....

Características Físicas: .....

Relaciones Humanas: .....

Conocimientos Necesarios: .....

Pruebas que serán Aplicadas: .....

Indicaciones Generales: .....

.....  
.....

.....

Gerencia General

Departamento Requirente

Departamento de  
Talento Humano

# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



## PERFIL DEL CANDIDATO

**F - 5**

Perfil específico para el cargo de: ..... Fecha: .....

### REQUISITOS GENERALES:

Lugar local o sede de trabajo:.....  
Edad: entre ..... y ..... Preferencia específica: .....  
Género: Masculino: ..... Femenino: .....  
Nacionalidad: Ecuatoriana: ..... Extranjera: .....  
Ciudad de origen : .....  
Estado Civil: .....  
Nivel social: .....  
Horario de trabajo: .....

### FORMACION ACADEMICA / PROFESIONAL

Formación académica en : ..... Nivel: .....  
Conocimientos Informáticos: .....  
Sería conveniente que conozca: .....  
Otros aspectos de preparación: .....

### IDIOMA:

Nombre	Escribe	Lee	Habla
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

### EXPERIENCIA PROFESIONAL:

No. Años	Cargo	Nombre de la empresa
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

.....

Gerencia General	Departamento Requirente	Departamento de Talento Humano
------------------	-------------------------	--------------------------------

# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



**REQUIERE CONTRATAR**

**F - 6**

## VENDEDORES

### Requisitos:

- \* Título en: Ingeniería de empresas / Marketing
- \* Sexo: masculino o femenino
- \* Edad: 18 a 30 años
- \* Experiencia: 1 año en adelante
- \* Buena presencia

### Ofrecemos:

- \* Sueldo acorde a sus capacidades
- \* Capacitación permanente
- \* Estabilidad laboral
- \* Oportunidad de carrera o crecimiento en la empresa.

### Competencias:

- \* habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes.
- \* Facilidad de palabra
- \* Tener espíritu de equipo.
- \* Conocimiento de mercado.

Las personas interesadas deben entregar su hoja de vida, con fotografía actualizada, en la empresa Creaciones Rose, ubicada en las calles: Av. Cristóbal Colón y Diego de Almagro de la Ciudad de Quito, o enviar a la siguiente dirección electrónica: [creacionesrose@yahoo.es](mailto:creacionesrose@yahoo.es)

# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



## INFORME DE PRUEBAS

F - 7

APELLIDOS Y NOMBRES DEL TRABAJADOR:

.....

EDAD: .....

PROFESION: .....

CARGO AL QUE ASPIRA: .....

FECHA: .....

%

CALIFICACIÓN PRUEBA PSICOMETRICA:

CALIFICACIÓN PRUEBA CONOCIMIENTOS:

OBSERVACIONES: .....

.....  
.....  
.....

.....  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

.....  
**FIRMA DEL EVALUADO**

# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



## ENTREVISTA

**F - 8**

Postula al cargo de: .....

Departamento: .....

Criterios a evaluar:	Intervalo de calificación	Puntos obtenidos
<b>Presentación personal:</b> Higiene, características físicas.	<b>0 a 2</b>	
<b>Expresión verbal:</b> Logra expresar ideas, es convincente dinámico.	<b>0 a 2</b>	
<b>Sociabilidad:</b> Expresivo, empático, agradable, acogedor, afable.	<b>0 a 2</b>	
<b>Motivos de postulación:</b> Motivos que lo inducen a cambiar de empleo, evaluar expectativas de permanencia en la Institución.	<b>0 a 2</b>	
<b>Experiencia y Conocimientos:</b> Grados de experiencia y conocimiento que tiene para desempeñar el cargo.	<b>0 a 7</b>	
<b>Perfil del cargo:</b> Evaluar forma como se ajusta el perfil del cargo requerido	<b>0 a 15</b>	
<b>TOTAL PUNTOS:</b>		
<b>NOTA SEGÚN TABLA:</b>		

.....  
Nombre del Evaluador

.....  
Firma del Evaluador

# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



**DECISIÓN FINAL**

**F - 9**

Nombres y Apellidos del Trabajador: .....

Puesto de Trabajo: .....

Ubicación: ..... Fecha: .....

Después de realizado el análisis correspondiente se procede a emitir la siguiente conclusión:

Se reconoce la idoneidad para el desempeño en el puesto de trabajo: .....

No se reconoce la idoneidad para el desempeño en el puesto de trabajo: .....

Observaciones:

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
Departamento de Talento Humano

.....  
Trabajador

# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



**SOLICITUD DE CONTRATACION**

**F - 10**

## 1.- REQUERIMIENTO

El departamento: .....

Requiere personal para: .....

.....  
.....

Con el siguiente perfil: .....

.....  
.....  
.....

Período de Contratación: .....

Fecha estimada de la provisión: .....

Causa que origina el requerimiento:

Nombre: .....

Renuncia: .....

Término de Contrato: .....

Otro: -----

Fecha: ..... : .....

Nombre y Firma Jefe Unidad

## 2.- INFORME DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

En respuesta a requerimiento informa:

Existe respaldo para contrato

Cargo conforme a requerimiento

Período conforme

Si	No

Observaciones: .....

.....  
.....

Fecha: .....

## 3.- AUTORIZACION DE GERENCIA

Autoriza inicio proceso de contratación

Observaciones: .....

.....



# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



## INDUCCION GENERAL

**F - 11**

Nombres y apellidos del trabajador incorporado: .....

Denominación del Puesto: .....

Ubicación del puesto: .....

Componentes de la Inducción General	Firma del trabajador como recibido
* Historia y evolución de la organización	
* Descripción del puesto de trabajo, relaciones con otros puestos, expectativas de desarrollo.	
* Reglamentos existentes	
* Códigos	
* Políticas	
* Instrucciones	
<p>.....</p> <p>Trabajador incorporado</p>	<p>.....</p> <p>Responsable de la Inducción General</p>

# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



## INDUCCION ESPECIFICA

**F - 12**

Nombres y apellidos del trabajador incorporado: .....

Nombres y apellidos del jefe inmediato: .....

Denominación del .....  
 Ubicación del puesto: .....

Componentes de la Inducción Específica	Firma del trabajador como recibido
* Presentación oficial entre los compañeros de trabajo	
* Mostrar el lugar de trabajo	
* Explicar objetivos de trabajo del área, estrategia que se sigue	
* Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios, indicaciones sobre su uso.	
* Conversatorio sobre las relaciones personales en el área, costumbres, disciplina	
* Realización del Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje	
* Dar a conocer las posibilidades de carrera o crecimiento.	
* Mostrar principales instalaciones de la empresa	

.....  
 Trabajador incorporado

.....  
 Responsable de la Inducción Específica

# CREACIONES ROSE CIA. LTDA.



## EVALUACION DEL DESEMPEÑO

**F - 13**

### I. ANTECEDENTES GENERALES DEL PERSONAL A PRUEBA

Nombre del trabajador a prueba: .....

Departamento: .....

Lugar de trabajo: ..... Cargo que ocupó: .....

Período de reemplazo: .....

### 2.-EVALUACION DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR A PRUEBA:

Se solicita que califique desempeño del trabajador, marcando con una x la nota obtenida de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla de Calificación:

Sobresaliente	Bueno	Regular	Deficiente
10	9	8	7 o menos

#### ASPECTOS A EVALUAR

#### CALIFICACION OBTENIDA

**Cantidad de trabajo:** el trabajador cumple con el trabajo encomendado y normalmente lo supera

**Rapidez y cumplimiento oportuno:** El trabajador es hábil y cumple dentro de los plazos las labores que se le encomiendan

**Concurrencia de Errores:** Se evalúa al trabajador de acuerdo al número de errores cometidos en su trabajo

**Trabajo en Equipo y Empatía:** Mide la capacidad del trabajador para trabajar y relacionarse con sus pares y superiores.

**Interés por el trabajo que realiza:** Se evalúa el interés que manifiesta el trabajador por mejorar y perfeccionar su trabajo

**Asistencia y Puntualidad:** Se evalúa el cumplimiento de los horarios establecidos para la jornada de trabajo y el número de ausencias injustificadas ocurridas en su período de trabajo

**Cumplimiento de normas e instrucciones:** Se evalúa si el trabajador ha cumplido y respetado cabalmente las normas y reglamentos que regulan el funcionamiento de la institución.

**Apreciación del Evaluador:**

.....  
.....  
.....  
.....

¿De acuerdo al desempeño observado, Ud. propondría a esta persona para efectuar otro reemplazo?

<b>Si</b>	
-----------	--

<b>No</b>	
-----------	--

¿De acuerdo al desempeño observado, Ud. propone que esta persona sea contratada?

<b>Si</b>	
-----------	--

<b>No</b>	
-----------	--

Firma del Evaluador : .....

Fecha: .....

## **BIBLIOGRAFIA**

ARIAS, F. (2007) Administración de Recursos Humanos. 2da, Edición.

CHIAVENATO, I. (2007) Gestión del Talento Humano. 1era. Edición. Editorial McGraw-Hill. Barcelona.

COOPER, D. (2004) Reclutamiento y Selección de Personal. 3era. Edición.

DELGADO, S. (2008) Administración de Recursos Humanos, 3era. Edición.

DESSLER, G. (2004) Administración de Personal, 2da Edición.

DOLAN, S. Y otros (2007) La Gestión de Recursos Humanos. 3era Edición. Editorial Oryma. Madrid

MADLAINE, M. (2003) Los Tests de Selección de Personal. 3era. Edición. Ediciones Deusto. Barcelona.

MONDY, W. (2008) Administración de Recursos Humanos, 3era Edición. México.

WOYNE, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. 9na. Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.

Constitución Política de la República del Ecuador

Ley de Compañías

Código de Trabajo.

**Páginas Electrónicas**

[www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml).

[www.usb.ve/conocer/pdf/manuales/manual\\_rrhh.pdf](http://www.usb.ve/conocer/pdf/manuales/manual_rrhh.pdf).

[www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/default](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default).

[www.carreralaboral.com/induccin-de-personal-la-adaptacion-que-debes-realizar](http://www.carreralaboral.com/induccin-de-personal-la-adaptacion-que-debes-realizar).

[www.gestiopolis.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal](http://www.gestiopolis.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal).

[www.ilustrados.com/tema/1368/proceso-contratacion-personal.html](http://www.ilustrados.com/tema/1368/proceso-contratacion-personal.html).

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=467432145yvpq=11>.

<http://dsvate.sposh.edu.ec/handle/1234578/300>.

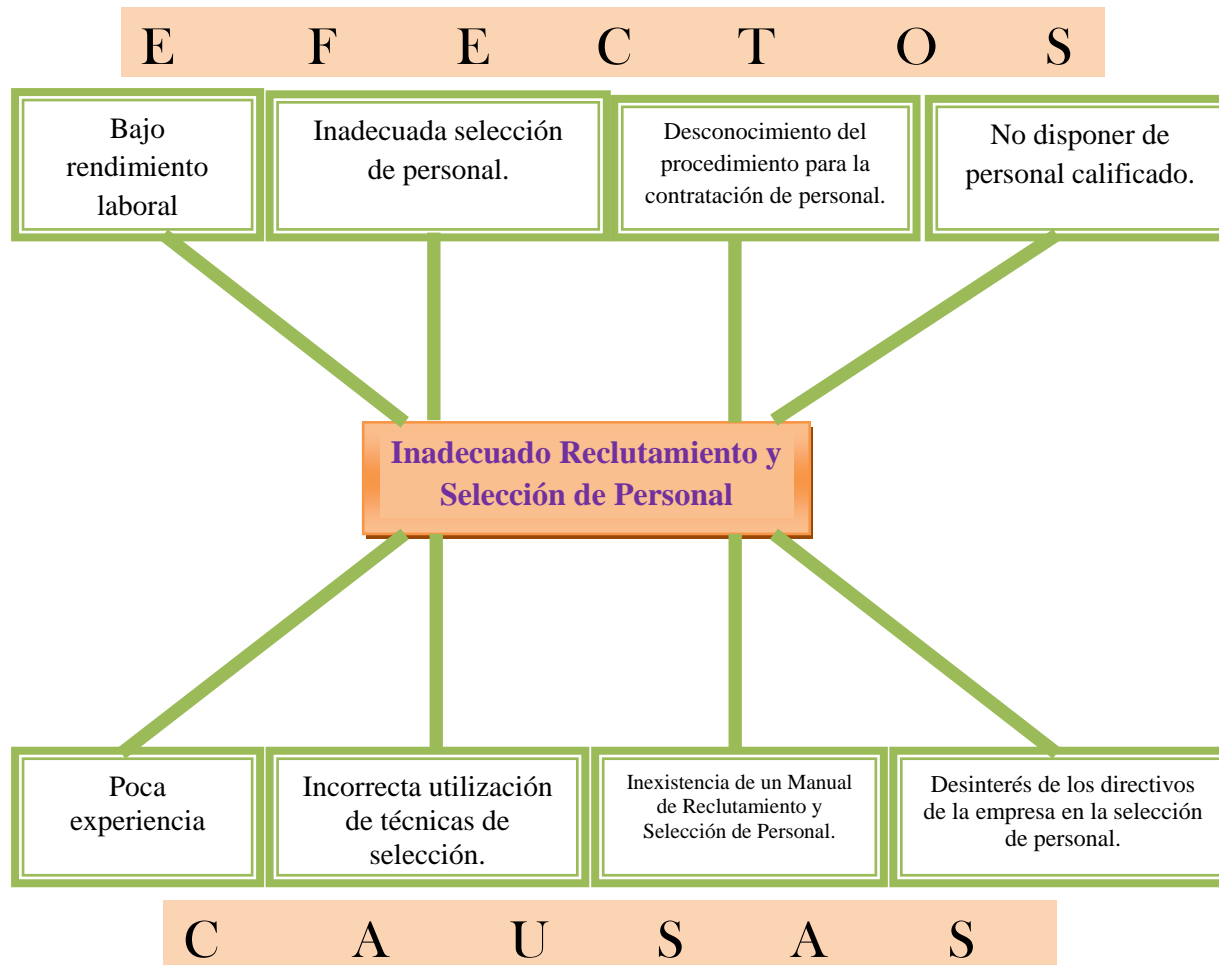
<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/2100/4492?locales=es>.

<http://www.bibliotecasdelecuador.com>.

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bistream/123456789>.

# ANEXOS

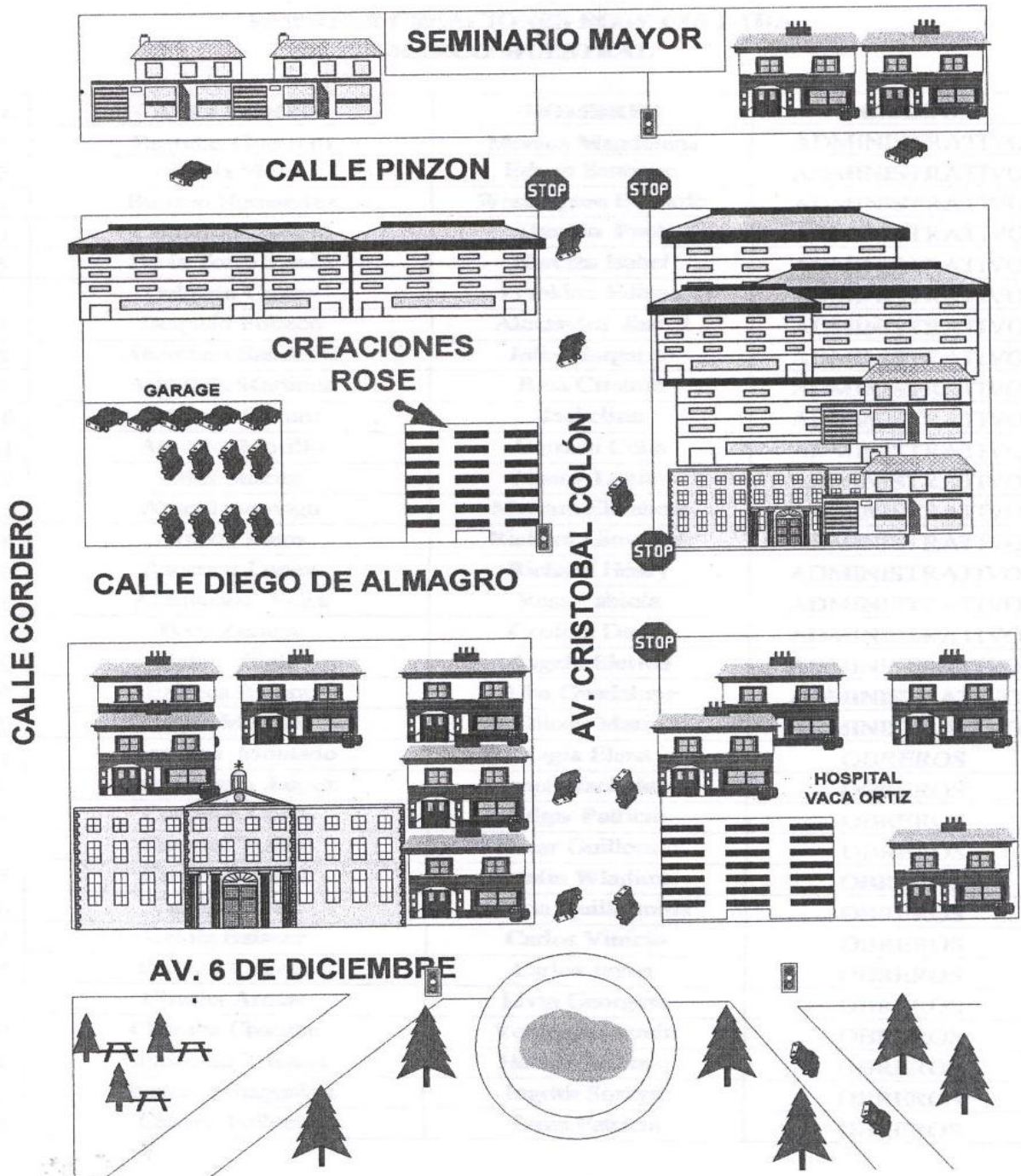
**Anexo 1: Diagrama Causa - Efecto**



**ELABORADO POR: Paul Abambari**



**Anexo 2: CROQUIS DE LA EMPRESA**



### Anexo 3

## ENCUESTA

**OBJETIVO:** Recolectar información para elaborar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, la información tiene carácter académico y es absolutamente confidencial

### UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

#### DATOS DE IDENTIFICACION

ENCUESTA No.		FECHA	
CIUDAD			
CARGO QUE OCUPA			
DEPARTAMENTO DONDE TRABAJA			
TIEMPO DE SERVICIO			
GENERO	MASCULINO	FEMENINO	
NIVEL DE EDUCACION	PRIMARIA		
	CICLO BASICO		
	SECUNDARIA		
	SUPERIOR		
	CUARTO NIVEL		
INDIQUE EL TITULO QUE OBTUVO			

#### DATOS DE CLARIFICACION

1.-¿Está Ud. Satisfecho con el puesto que ocupa?

1.1 Si	
1.2 No	

2.-¿Conoce Ud. La estructura y funcionalización de la empresa?

2.1 Si	
2.2 No	

3.-¿ Al ingresar a la empresa Ud. se sometió a un trámite de Selección ?

3.1 Si	
3.2 No	

4.-¿Si su respuesta es negativa señale su forma de ingreso?

.....

5.-¿ Conoce sus deberes u obligaciones y derechos como trabajador?

5.1 Si	
5.2 No	

6.-¿Considera Ud. que disponer de un Manual de Reclutamiento y Selección contribuirá al mejoramiento de la empresa?

6.1 Si	
6.2 No	

7.-¿ Durante el tiempo que ha estado en la empresa ha sido ascendido?

7.1 Si	
7.2 No	

8.- ¿Qué facilidades ha tenido Ud, para ascender de puesto?

8.1 Muchas	
8.2 Pocas	
8.3 Ninguna	

9.- El Departamento de Talento Humano tiene una posición de:

9.1 Staff	
9.2 1er Nivel Funcional	
9.3 2do Nivel o Auxiliar	

10.- ¿Dispone la empresa de una política remunerativa clara y definida?

10.1 Si	
10.2 No	

11.- ¿Están perfectamente definidas en la empresa los niveles de Responsabilidad

y Autoridad?

11.1 Si	
11.2 No	

12.-¿Sus Jefaturas le instruyen previamente para realizar cualquier trabajo?

12.1 Si	
12.2 No	

13.-¿ Ud. conoce si actualmente en su departamento se reemplazan de :

13.1 1 a 3 personas	
13.2 4 a 10	
13.3 más de 10	

14.- ¿Indique si están claramente definidas las funciones de su puesto?

14.1 Si	
14.2 No	

15.- ¿Si la respuesta es positiva describa las 4 funciones principales de su puesto.

.....  
.....  
.....  
.....

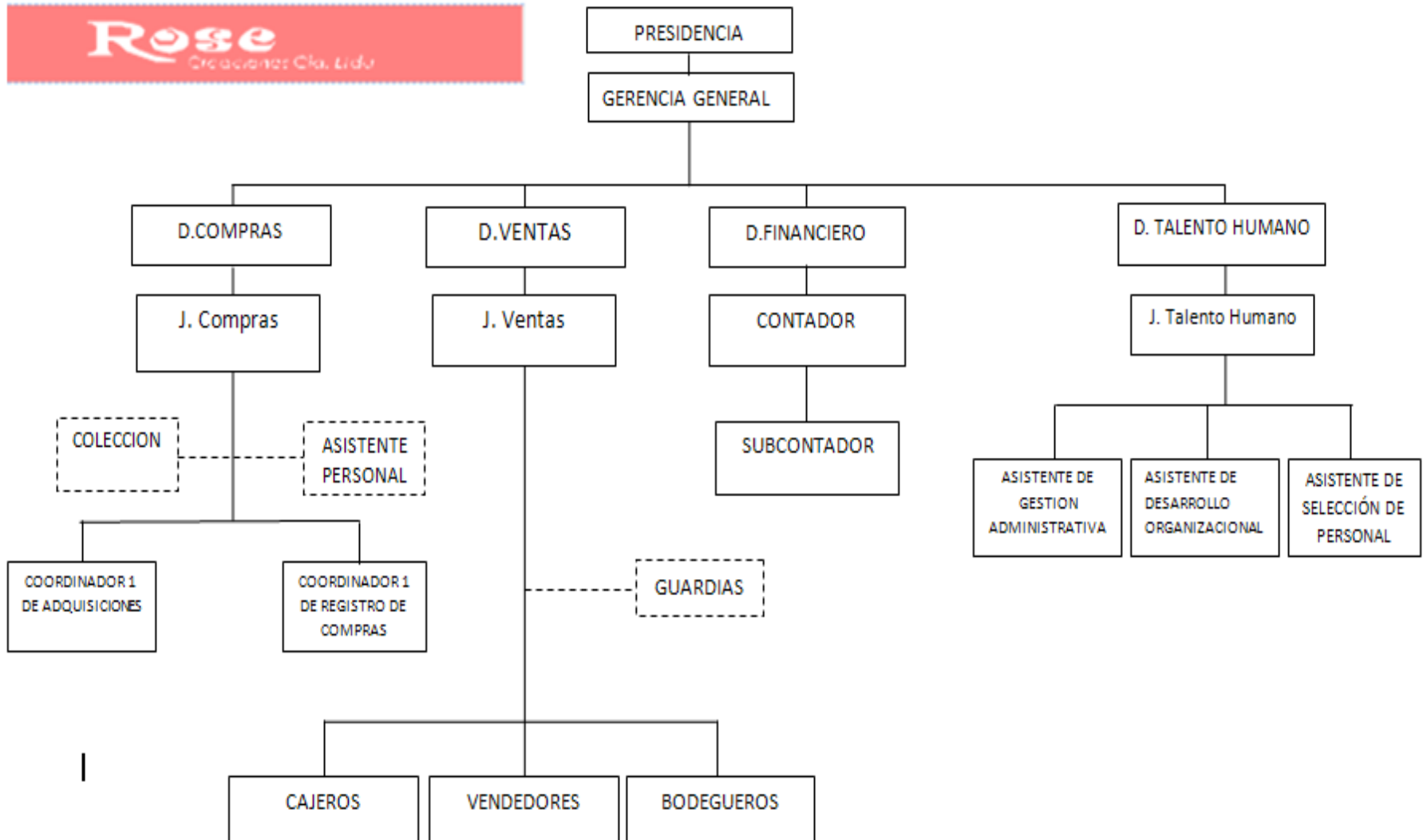
17.- ¿Qué aspectos le motivan a realizar un mejor trabajo?

17.1 Conocer claramente las funciones	
17.2 Tener los medios para realizar el trabajo	
17.3 Trabajar en Equipo	
17.4 Felicitaciones, Diplomas	
17.5 Mejoras Retributivas	
17.6 Cursos de Capacitación.	

18.- Agregue cualquier otro comentario relativo al tema

.....  
.....  
.....  
.....

## Anexo 4: Organigrama Estructural



**Anexo 5: Tabla de Distribución de Ji-Cuadrado**

g.d.	$\chi^2$														
	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,812	14,845	14,011	13,266	12,584
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733